



UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

DOCTORADO EN EDUCACIÓN

TÍTULO

RELACIÓN ENTRE EL ESTILO DE LIDERAZGO Y EL NIVEL DE DESEMPEÑO EN
LA GESTIÓN ESCOLAR DE DIRECTORES DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL
NIVEL MEDIO DEL SECTOR OFICIAL Y PRIVADO DE LA REGIÓN 31 DE LA
CUIDAD DE FERNANDO DE LA MORA

AUTOR

OLGA SOSA AQUINO

ASUNCIÓN – PARAGUAY

2020



UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

DOCTORADO EN EDUCACIÓN

TÍTULO

RELACIÓN ENTRE EL ESTILO DE LIDERAZGO Y EL NIVEL DE DESEMPEÑO EN
LA GESTIÓN ESCOLAR DE DIRECTORES DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL
NIVEL MEDIO DEL SECTOR OFICIAL Y PRIVADO DE LA REGIÓN 31 DE LA
CIUDAD DE FERNANDO DE LA MORA.

AUTOR

OLGA SOSA AQUINO

TUTOR

DRA. RAMONA BOLÍVAR

ASUNCIÓN – PARAGUAY

2020

Sosa Aquino, Olga

Relación entre el estilo de liderazgo y el nivel de desempeño en la gestión escolar de directores de instituciones educativas del Nivel Medio del sector oficial y privado de la Región 31 de la ciudad de Fernando de la Mora.

Total de páginas: 222

Tutor: Dra. Ramona Bolívar



UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA
DOCTORADO EN EDUCACIÓN

AUTOR OLGA SOSA AQUINO

TESIS PARA ACCEDER AL TITULO DE DOCTOR EN EDUCACIÓN

.....

Examinador 1

.....

Examinador 2

.....

Examinador 3

FECHA

CALIFICACIÓN

DEDICATORIA

A Sara Eugenia Aquino Monzón (in memorian), mi madre

A quién me apoyo incondicionalmente en mi formación académica

AGRADECIMIENTOS

A Dios, Padre Celestial, quien conoce las motivaciones de nuestro corazón y el dador de la ciencia y la sabiduría.

A mis hermanos Nelly y Oscar, por su apoyo incondicional, así como sus palabras de aliento para seguir cosechando conocimiento en esta hermosa profesión, la tarea de educar y formar vidas.

A mis sobrinos maravillosos Rebeca, Samuel, Joel y Misael, por su muestra de cariño y amor.

A Marcos Pires Barbosa por darme su apoyo y comprensión en los momentos más necesarios.

A los colegas directores por su valiosa colaboración en abrir las puertas de su institución para la realización del trabajo de campo de la investigación.

A mi Tutora Dra. Ramona Bolívar mi especial gratitud y cariño por su apoyo, paciencia, asesoría y por todas las oportunidades brindadas con su asesoramiento para la realización de este trabajo científico.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.1-Planteamiento del problema.....	3
1.2-Principales antecedentes.....	5
1.3-Preguntas	9
1.3.1-Principal	9
1.3.2-Específicas.....	9
1.4-Objetivos	10
1.4.1-Objetivo General	10
1.4.2-Objetivos Específicos	10
1.5- Hipótesis.....	11
1.5.1- Hipótesis General	11
1.5.2- Hipótesis Específicos	11
1.6- Justificación.....	12
1.7-Alcances y limitaciones de la investigación.....	13
CAPÍTULO II. MARCO REFERENCIAL Y TEÓRICO.....	15
2.1-Definición de liderazgo	15
2.2-Teorías sobre el liderazgo	16
2.2.1-Tipos de liderazgo según las teorías.....	16
2.2.1.1-Teorías de los rasgos del liderazgo	17
2.2.1.2-Teorías del Comportamiento	19
2.2.1.2.1- Tres estilos de comportamiento de líderes	20
2.2.1.3-Teorías Contingentes.....	20
2.2.1.4-Teorías de Roles	21
2.2.1.5-Teorías emergentes.....	22
2.2.1.6-Liderazgo transformacional de Bass y Avolio	25
2.2.1.7-Cuestionario MLQ-5X	27

2.2.1.8-Cuestionario de CELID-S Base teórica.....	27
2.2.1.8.1-Dimensiones que componen CELID-S	28
2.3.- Liderazgo Educativo	29
2.4-Concepto de Gestión Escolar	29
2.4.1-Dimensiones de la Gestión Escolar	30
2.4.1.1-Dimensión pedagógica-curricular	30
2.4.1.2-Dimensión comunitaria	31
2.4.1.3-Dimensión administrativa-financiera	32
2.4.1.4-Dimensión organizacional-estructural.....	32
2.5.-Gestión Directiva. Concepto	32
2.6.-Gestión y liderazgo escolar	34
2.6.1-Marco Legal de la gestión directiva	34
2.7- Desempeño del director en la dimensión pedagógica-curricular	37
2.7.1-Acciones de mejora en el aprendizaje de estudiantes	38
2.7.2-Asesoramiento pedagógico a docentes.....	39
2.7.2.1-EL Rol del Director como asesor pedagógico.....	40
2.7.2.2-La práctica pedagógica.....	41
2.7.2.3-Estrategias para el asesoramiento pedagógico	43
2.7.3-Apoyo a las necesidades aprendizaje-enseñanza	43
2.7.3.1-Acciones que favorecen al PEA	44
2.8-Desempeño del director en la dimensión administrativa-curricular.....	45
2.8.1.-Recursos	46
2.8.1- Transferencia de Recursos financieros.....	46
2.8.1.2-Dotación de útiles escolares a estudiantes.....	46
2.8.1.3-FONACIDE.....	47
2.8.1.4-Gobernaciones y Municipios.....	47
2.8.1.5-Rendición de cuentas.....	48
2.8.2- Manejo de documentaciones administrativas.....	49
2.8.2.1- Concepto de documento	49
2.8.2.2-Funciones de documentos	49

2.9-Desempeño del director dimensión organizacional-estructural	49
2.9.1-Organigrama.....	50
2.9.1.1-La razón del organigrama.....	51
2.9.1.2-Organigrama según la información	51
2.9.2-Normas y disposiciones del MEC	51
2.9.2.1- Normas de convivencia	52
2.9.2.1.2-Proceso de construcción de las normas de convivencia.....	53
2.9.2.2-Tratamiento de los conflictos escolares	55
2.9.3-Planificación de la organización escolar	57
2.9.3.1-La planificación estratégica.....	57
2.9.4- La construcción del Proyecto Educativo Institucional.....	58
2.9.4.1- Concepto del PEI.....	58
2.10- Desempeño del director en la gestión comunitaria	59
2.10.1- Compromisos de los padres en las actividades escolares.....	60
2.10.2-Relaciones del colegio con su entorno	61
2.10.3-Asociación de Cooperadora Escolar	62
2.10.3.1-Construcción, registro y reconocimiento de la ACE.....	62
2.10.3.2-Autoridad de la ACE	62
2.10.4-Respuestas a las necesidades de la comunidad	63
CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO	64
3.6.1-Tipo de Estudio	64
3.1.1-Diseño de la investigación.....	64
3.1.2-Enfoque de la investigación	65
3.1.2.1-Integración de la investigación mixta.....	66
3.1.3- Niveles de la investigación.....	67
3.1.3.2- Descriptivo.....	67
3.1.3.2- Correlacional	69
3.2-Población y muestra	69
3.2.1-Sujetos de estudio.....	69
3.2.2-Tipo de muestra.....	69

3.2.3-Tamaño de la muestra	69
3.2.3.1-Cálculo para la muestra estudiantes	70
3.2.3.2-Cálculo para la muestra docentes	70
3.2.4-Procedimientos para la selección	71
3.3-Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	72
3.3.1-VARIABLES/dimensiones	73
3.3.2-Matriz de operacionalización de variables	77
3.3.3-Matriz de las categorías.....	78
3.4-Procedimiento de recolección de datos	79
3.6-Procedimiento y análisis de datos	81
3.6-Validez y confiabilidad de instrumentos	81
3.6.1-Validez de contenido.....	81
3.6.2-Prueba piloto y confiabilidad	83
3.6.3-Pruebas de normalidad	86
3.7- Aspectos Éticos.....	87
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS.....	88
4.1: Análisis de los Resultados cuantitativos docentes.....	88
4.1.1- Características de la población de docentes.....	90
4.1.2.1- Variable 1. Nivel de desempeño en la Gestión Escolar.....	94
4.1.2.1-Dimensión pedagógica curricular.....	94
4.1.2.2-Dimensión administrativa-financiera.....	97
4.1.2.3- Dimensión organizacional-estructural.....	101
4.1.2.4-Dimensión comunitaria	104
4.1.3.-Variable 2. Estilos de liderazgo del director	108
4.1.3.1-Dimensión Liderazgo Transformacional.....	108
4.1.3.2-Dimensión Liderazgo Transaccional.....	112
4.1.3.3-Dimensión Liderazgo Laissez Faire	115
4.1.4-Resultados de correlaciones obtenido de docentes	116
4.1.5-Prueba de Hipótesis de docentes	117

4.2- Análisis de Resultados cuantitativos de estudiantes	121
4.2.1- Características de la población de estudiantes	121
4.2.2- Variable 1.Nivel de desempeño en la Gestión Escolar	124
4.2.2.1- Dimensión Gestión pedagógica-curricular	124
4.2.2.2- Dimensión Gestión administrativa-financiera.....	128
4.2.2.3-Dimensión Gestión organizacional-estructural	132
4.2.2.4- Dimensión Gestión comunitaria.....	135
4.2.3-Variable 2. Estilos de Liderazgo del director.....	140
4.2.3.1- Dimensión Liderazgo Transformacional.....	140
4.2.3.2- Dimensión Liderazgo Transaccional	143
4.2.3.3- Dimensión Liderazgo Laissez Faire	146
4.2.4- Resultados de las correlaciones estudiantes	147
4.2.5- Prueba de Hipótesis de estudiantes	147
4.3-Analisis de los Resultados cualitativos	151
4.3.1- Categoría Nivel de desempeño gestión pedagógica-curricular.....	153
4.3.1.1-Subcategoría Acciones que se implementa para la mejora del aprendizaje.....	153
4.3.1.2-Subcategoría Asesoramiento pedagógico a docentes.....	154
4.3.1.3-Subcategoría Estrategias para reforzar el aprendizaje de los estudiantes	155
4.3.2- Categoría Nivel de desempeño gestión administrativa-financiera.....	160
4.3.2.1-Subcategoría Manejo de documentaciones	160
4.3.2.2- Subcategoría Gestiona recursos	161
4.3.2.3- Subcategoría Administración de recursos financieros	162
4.3.3- Categoría Nivel de desempeño en la gestión organizacional-estructural..	166
4.3.3.1-Subcategoría Aplica normas y disposiciones del MEC	166
4.3.3.2-Subcategoría Planificación de la organización escolar	167
4.3.3.3-Subcategoría El funcionamiento de la organización escolar.....	168
4.3.4- Categoría Desempeño en la gestión comunitaria	172
4.3.4.1- Subcategoría Compromisos de los padres de familia y comunidad	172
4.3.4.2-Subcategoría Relaciones del colegio con el entorno.....	173

4.3.4.3-Subcategoría Respuestas a las necesidades de la comunidad	174
4.3.3.3-Subcategoría El funcionamiento de la organización escolar.....	168
4.3.4- Categoría Desempeño en la gestión comunitaria	172
CONCLUSIONES.....	178
RECOMENDACIONES	185
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	186
ANEXOS.....	192
ANEXO 1-Resultados de correlaciones	192
ANEXO 2-Escala utilizada para variables y dimensiones	201
ANEXO 3-Cuestionarios.....	203
ANEXO 4-Validación de los instrumentos	211
ANEXO 5-Resumen de Datos cualitativos	216
ANEXO 6-Nota para las instituciones educativas.....	218
ANEXO 7-Redes Semánticas por Categorías	219

LISTA DE CUADROS

Cuadro Nro. 1: Definiciones conceptuales: Estilos de liderazgo según Bass	28
Cuadro Nro. 2: Población de I.E. Región 31	69
Cuadro Nro. 3: Muestra: estudiantes y docentes.....	72
Cuadro Nro. 4: Operacionalización de variables.....	77
Cuadro Nro.5: Matriz de operacionalización de categorías.....	78
Cuadro Nro. 6: Resumen Juicio de Expertos-Validación conceptual.....	83
Cuadro Nro. 7: Valor de Alfa De Cronbach del Cuestionario Estilos Gestión Escolar.....	85
Cuadro Nro. 8: Valor de Alfa De Cronbach del Cuestionario Estilos de Liderazgo.....	85
Cuadro Nro. 9: Prueba de normalidad. muestra estudiantes.....	86
Cuadro Nro. 10: Prueba de normalidad. muestra docentes.....	86
Cuadro Nro. 11: Edad de docentes.....	90
Cuadro Nro. 12: Género de docentes.....	91
Cuadro Nro. 13: Nivel de formación, según titularidad de docentes.....	92
Cuadro Nro. 14: Experiencia en docencia.....	93
Cuadro Nro. 15: Nivel de desempeño en indicadores gestión pedagógica-curricular.....	94
Cuadro Nro. 16: Nivel de desempeño del director en gestión pedagógica-curricular.....	96
Cuadro Nro. 17: Nivel de desempeño en indicadores gestión administrativa-financiera.....	97
Cuadro Nro. 18: Nivel de desempeño del director en gestión administrativa-financiera.....	100
Cuadro Nro. 19: Nivel de desempeño en indicadores de la gestión Org.- estructural.....	101
Cuadro Nro. 20: Nivel de desempeño del director en gestión Org.-estructural.....	103
Cuadro Nro. 21: Nivel de desempeño en indicadores gestión comunitaria.....	104
Cuadro Nro. 22: Nivel de desempeño del director en la gestión comunitaria.....	107
Cuadro Nro. 23: Indicadores del liderazgo transformacional.....	108
Cuadro Nro. 24: Resumen: Niveles del estilo liderazgo transformacional.....	111
Cuadro Nro. 25: Indicadores de liderazgo transaccional.....	112
Cuadro Nro. 26: Resumen: Niveles del estilo liderazgo transaccional.....	114
Cuadro Nro. 27: Niveles del indicador ausencia de liderazgo.....	115
Cuadro Nro. 28: Interpretación del índice Rho Spearman	116

Cuadro Nro. 29: Correlación: estilos de liderazgo y dimensiones gestión escolar.....	117
Cuadro Nro. 30: Edad de los estudiantes.....	121
Cuadro Nro. 31: Género de estudiantes.....	122
Cuadro Nro. 32: Tipo de Bachillerato que cursan en el Nivel Medio.....	123
Cuadro Nro. 33: Nivel de desempeño en indicadores gestión pedagógica-curricular.....	124
Cuadro Nro. 34: Nivel de desempeño del director en gestión pedagógica-curricular	126
Cuadro Nro. 35: Nivel de desempeño en indicadores gestión administrativa-financiera.....	128
Cuadro Nro. 36: Nivel de desempeño del director gestión administrativa-financiera.....	130
Cuadro Nro.37: Indicadores de la gestión Organizacional.- estructural.....	132
Cuadro Nro.38: Nivel de desempeño del director en gestión Org.-estructural.....	134
Cuadro Nro.39: Nivel de desempeño en indicadores gestión comunitaria.....	135
Cuadro Nro.40: Nivel de desempeño del director en la gestión comunitaria.....	138
Cuadro Nro.41: Indicadores del liderazgo transformacional.....	122
Cuadro Nro.42: Resumen: Niveles del estilo liderazgo transformacional.....	140
Cuadro Nro.43: Indicadores de liderazgo transaccional.....	143
Cuadro Nro.44: Resumen: Niveles del estilo liderazgo transaccional.....	145
Cuadro Nro.45: Niveles del indicador ausencia de liderazgo.....	146
Cuadro Nro.46: Correlación estilos de liderazgo y gestión escolar (estudiantes).....	147

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico Nro.1: Investigación mixta.....	66
Gráfico Nro.2: Correlación entre estilos de liderazgo y gestión escolar.....	68
Gráfico Nro.3: Edad de los Docentes.....	90
Gráfico Nro.4: Género de los docentes.....	91
Gráfico Nro. 5: Nivel de formación, según titularidad de los docentes.....	92
Gráfico Nro. 6: Experiencia en la docencia.....	93
Gráfico Nro.7: Nivel de desempeño en indicadores de la gestión pedagógica curricular.....	94
Gráfico Nro. 8: Nivel de desempeño en la Gestión pedagógica-curricular	96
Gráfico Nro. 9: Nivel de desempeño en indicadores de la gestión administrativa-financiera	97
Gráfico Nro. 10: Nivel de desempeño del director en la gestión administrativa-financiera.....	100
Gráfico Nro. 11: Indica gestión Organizacional.-estructural.....	101
Gráfico Nro. 12: Nivel de desempeño en la dimensión Org.-estructural.....	103
Gráfico Nro. 13: Indicadores gestión comunitaria.....	104
Gráfico Nro. 14: Nivel de desempeño del director gestión comunitaria.....	107
Gráfico Nro. 15: Indicadores del liderazgo transformacional.....	108
Gráfico Nro. 16: Niveles del liderazgo transformacional.....	111
Gráfico Nro. 17: Indicadores del liderazgo transaccional.....	112
Gráfico Nro. 18: Niveles del liderazgo transaccional.....	114
Gráfico Nro. 19: Niveles del liderazgo laissez faire.....	115
Gráfico Nro. 20: Edad de los estudiantes.....	121
Gráfico Nro. 21: Género de los estudiantes.....	122
Gráfico Nro. 22: Tipo de Bachillerato que cursan en el Nivel Medio.....	123
Gráfico Nro. 23: Nivel de desempeño indicadores del gestión pedagógica-curricular.....	124
Gráfico Nro. 24: Dimensión gestión pedagógica-curricular.....	126
Gráfico Nro. 25: indicadores gestión administrativa-financiera.....	128
Gráfico Nro. 26: Nivel de desempeño gestión administrativa-financiera.....	130

Gráfico Nro. 27: Indicadores gestión Organizacional.-estructural.....	132
Gráfico Nro. 28: Nivel de desempeño organizacional-estructural.....	134
Gráfico Nro. 29: Indicadores gestión comunitaria.....	136
Gráfico Nro. 30: Nivel de desempeño del director en la gestión comunitaria.....	138
Gráfico Nro. 31: Indicadores del liderazgo transformacional.....	140
Gráfico Nro. 32: Niveles del liderazgo transformacional.....	142
Gráfico Nro. 33: Indicadores del liderazgo transaccional.....	143
Gráfico Nro. 34: Niveles del liderazgo transaccional.....	145
Gráfico Nro. 35: Niveles de liderazgo laissez faire	146

REDES SEMÁNTICAS

Red Nro. 1: Subcategoría Acciones que se implementa para la mejora del aprendizaje.....	153
Red Nro. 2: Subcategoría: Asesoramiento pedagógico a los docentes	154
Red Nro. 3: Subcategoría: Estrategias para reforzar el aprendizaje de estudiantes	155
Red Nro. 4: Subcategoría: Manejo de documentaciones.....	160
Red Nro. 5: Subcategoría: Gestiona recursos.....	161
Red Nro. 6: Subcategoría Administración de recursos financieros.....	161
Red Nro. 7: Subcategoría: Aplica normas y disposiciones del MEC.....	166
Red Nro. 8: Subcategoría: Planificación de la organización escolar.....	167
Red Nro. 9: Subcategoría: El funcionamiento de la organización escolar.....	168
Red Nro. 10: Subcategoría: Compromisos de padres de familia y comunidad.....	172
Red Nro. 11: Subcategoría: Relaciones del colegio con el entorno.....	173
Red Nro. 12: Subcategoría: Respuestas a las necesidades de la comunidad.....	174

LISTA DE ABREVIATURAS

MEC.....	Ministerio de Educación y Cultura
PEI.....	Proyecto Educativo Institucional
FODA.....	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas
CELID.....	Cuestionario de Estilos de Liderazgo
MLQ.....	<i>Multifactor Leadership Questionnaire</i>
R.S.A.....	Registro Único del Estudiante
ACE.....	Asociación de Cooperadora Escolar
EGIE.....	Equipo de Gestión Institucional Educativa
FONACIDE.....	Fondo Nacional de Inversión pública y Desarrollo
PEA.....	Proceso de Enseñanza Aprendizaje
OEI.....	Organización de los Estados Iberoamericanos
IE.....	Instituciones Educativas

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo analizar la relación entre estilo de liderazgo y el nivel de desempeño en la gestión escolar de los directores de las instituciones educativas. Los actores del sistema educativo juegan un rol importante, y el logro de los resultados depende del trabajo en conjunto de la comunidad educativa, desde esta perspectiva, es trascendental el trabajo del director, quién lidera la institución y es responsable de generar un impacto positivo acerca de sus acciones. En este sentido una gestión escolar que garantiza las condiciones de calidad tiene relevancia con los estilos de liderazgo que presentan los directores y que se relaciona con su desempeño en el contexto educativo. La investigación se decide realizar en el Nivel Medio, sector oficial de la ciudad de Fernando de la Mora. El tipo de investigación es descriptivo- correlacional, el diseño es no experimental, transversal, con enfoque mixto. En la recolección de datos cuantitativos y cualitativos se emplearon la encuesta y la entrevista y como instrumentos el cuestionario y una guía de entrevista. La confiabilidad se comprueba con el Alpha de Cronbach y la validez por el método basado en juicio de expertos. Los datos cuantitativos ingresan en el software estadístico SPSS versión 25 donde inicialmente se obtiene la distribución de datos a través de la prueba de normalidad Kolmogórov-Smirnov indicando que no existe normalidad y luego se procede a usar el coeficiente de Rho Spearman. Los datos cualitativos se procesan a través del software Atlas ti versión 8. Docentes y estudiantes se seleccionan a través de una muestra estratificada. Los resultados obtenidos permiten la aceptación de la hipótesis de trabajo y el rechazo de la nula. Se evidencia en la presente investigación una relación significativa entre las variables objeto de estudio, los estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y laissez faire, y el desempeño del director en la gestión escolar en las cuatro dimensiones pedagógica-curricular, administrativa-financiera, organizacional-estructural y comunitaria, los datos de la estadística descriptiva muestran porcentajes coherentes con respecto a la estadística inferencial, mediante el coeficiente de Spearman que confirma la correlación, por tanto se observa que con mayor o menor frecuencia la práctica de un estilo de liderazgo por parte de directores se relaciona con su nivel de desempeño en la gestión escolar.

Palabras clave: Gestión escolar, estilos de liderazgo, director.

ABSTRACT

This research aims to analyze the relation between the style of leadership and the level of performance in the process of school management. The actors of the educational system play an important role in the teamwork to achieve successful performances. From this perspective is necessary to understand that the work of the principal, who is in charge of the school and is responsible to create a positive impact during the term. On this matter, school management that is able to guarantee conditions for quality education is related to the performance in the middle of an educational context. The following research points out to the Middle Level (High school) of public schools in Fernando de la Mora City. The type of research is a descriptive-correlational mixed study, with a cross-sectional and non-experimental design. The techniques for the collection of qualitative and quantitative data were made by questionnaires and interviews. The reliability was proved by Cronbach Alpha and the validity based on experts' judgment. The quantitative data were processed by the statistical software SPSS version 25 where initially the distribution of the data was obtained by Kolmogorov-Smirnov normality test, indicating that there was no normality and then the Rho Spearman coefficient was used. On the other hand, the qualitative data was processed by software Atlas ti version 8. Teachers and students were selected by stratified sampling. The results show the acceptance of the hypothesis and the rejection of the invalid one. It is demonstrated that the following research presents a significant relation between the variables that were studied, the styles of leadership: transformational, transactional and laissez-faire, and the performance of the principal in school management in its four dimensions: curricular- pedagogical es administrative-financial, organizational-structural and communitarian. Also the principal performance in school management in the four dimensions, the data of the descriptive statistics show reasonable percentages related to inferential statistics though the Spearman coefficient that confirms the correlation, therefore it is shown that is more or less frequent the use of some style of leadership that is related to management performance in school.

Keywords: School management, leadership styles, principal.

INTRODUCCIÓN

En el campo educativo resulta de vital importancia la aplicación de trabajos de investigación para generar conocimientos que permitan la aplicación de estrategias asertivas para el mejoramiento de la calidad de la educación, en este contexto el presente trabajo se adscribe en la línea de investigación Gestión Institucional y Liderazgo Educativo. El estudio permitirá describir el desempeño del director en la gestión escolar, los estilos de liderazgo que los mismos presentan y la relación que existe entre ambas variables de estudio en las instituciones educativas.

Se considera de suma importancia la investigación, pues a través de ella es posible encontrar rutas de acción que ayuden a fortalecer la gestión del director, a fin de dar cumplimiento a las metas educativas. Dentro de este contexto se ha planteado como objetivo general analizar la relación entre el estilo de liderazgo y el nivel de desempeño en la gestión escolar de directores de instituciones educativas (I.E) del Nivel Medio del sector oficial y privado de la Región 31, de la ciudad de Fernando de la Mora, en el año 2019.

Dentro del marco legal que regula la Enseñanza Media, la gestión escolar abarca cuatro dimensiones que son: pedagógica -curricular, administrativa-financiera, organizacional-estructural y comunitaria, las cuáles se abordaron en este trabajo de investigación y constituyen el soporte teórico para desarrollar adecuadamente el estudio de la variable desempeño en la gestión escolar.

Hoy día, el liderazgo resulta un tema relevante dentro de las instituciones educativas que persiguen resultados eficientes en sus acciones para brindar un servicio educativo de calidad. En este rubro la figura del director constituye una pieza clave para transformar la educación hacia los estándares de calidad, es por ello que se aborda en esta investigación los estilos de liderazgo que presentan los directores de las I.E, tomando la teoría

de Bass y Avolio (2004) se consideró las siguientes dimensiones: liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire.

El reto que actualmente nos impone la educación posibilita la aplicación investigativa más profunda y exhaustiva de las variables y las dimensiones planteadas en el presente trabajo para el mejoramiento de la gestión escolar en todos sus componentes, de manera a emitir soluciones a los problemas encontrados de una forma más técnica y profesional en el amplio ámbito educacional.

La investigación consta de los siguientes capítulos las cuales se describen a continuación:

En el Capítulo I: el Problema de la Investigación, que incluye el planteamiento del problema, los principales antecedentes, las preguntas, los objetivos, las hipótesis, la justificación, y los alcances y limitaciones de la investigación.

Dentro del Capítulo II: Marco Teórico, se plantean los antecedentes, las bases teóricas y legales de la investigación.

En el Capítulo III: Marco Metodológico, se presenta el tipo de estudio y diseño de la investigación, la operacionalización de las variables y matriz de categorías, población y tamaño de la muestra, procedimientos para la selección, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez, confiabilidad, técnicas para analizar los datos y procesamiento de la investigación.

En el Capítulo IV: Análisis e Interpretación de Resultados y Aportes, donde se refleja el análisis de los resultados de acuerdo a las categorías y variables y la discusión de los resultados de la investigación.

En el apartado de: **Conclusiones y Recomendaciones,** se exponen el reporte final de la investigación.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1-Planteamiento del Problema

Hoy día se tiene una sociedad cada vez más exigente y cambiante, que lleva a las organizaciones del sector educativo a replantear la implementación de estrategias en cuanto a la conducción escolar, por ello el gerente educativo, en este caso el director cumple un papel preponderante a través de su liderazgo, y por consiguiente en su desempeño en la gestión escolar.

Es importante entender el rol del director y sus actuaciones para poder generar las condiciones que permitan fortalecer los distintos ámbitos de la gestión escolar: pedagógica-curricular administrativa – financiera, organizacional- estructural y comunitaria, así como el tipo de liderazgo que constituyen referentes claves para el mejoramiento de los procesos escolares.

El problema de la investigación surge a partir de algunas observaciones, que afectan específicamente a las instituciones educativas de la ciudad de Fernando de la Mora, de la Región 31, donde se observan algunas debilidades en las tareas de la gestión escolar, como en la planificación institucional, problemas asociados con el liderazgo directivo, relaciones interpersonales entre los miembros de la institución educativa, la orientación hacia los estudiantes y padres, falta de materiales didácticos y recursos adecuados, falta de apoyo de los padres de familia, burocracia administrativa, la desmotivación del alumnado y otros, que los directores manifiestan en forma constante en reuniones y talleres, organizados por las supervisiones y las asociaciones de directores. Por ello se planteó el abordaje de este estudio y cuyo análisis exhaustivo permitirá encontrar información de utilidad a las instituciones

educativas para la implementación de estrategias asertivas y para el director quién día a día enfrenta el desafío permanente de lograr eficiencia en la gestión escolar, entendida ésta como una herramienta que sistematiza las acciones dirigidas al logro de las metas y objetivos propuestos.

Pozner (1998) afirma que la gestión escolar y un liderazgo eficaz, son dos elementos claves para el mejoramiento de una institución educativa, es decir que la gestión escolar realizada a partir de un liderazgo, es un proceso dinámico que debe ir relacionado en todas las dimensiones de la vida institucional referente a lo pedagógico, administrativo, organizacional y comunitario, y que además debe ser una forma de integrar el conocimiento, las estrategias, los esfuerzos y los recursos, de modo de garantizar una institución con eficiencia y visión de futuro.

Según las teorías y las experiencias que se conocen en el ámbito educativo se sabe que una gestión escolar eficiente garantiza las condiciones para que una institución educativa sea de calidad. Por ello es de suma importancia reforzar el liderazgo de los equipos directivos y transformarlos en líderes eficientes del proyecto educativo de sus instituciones.

Diversos informes internacionales ponen de manifiesto que el liderazgo es una pieza clave. Uribe (2005) plantea que “el liderazgo marca una diferencia en la calidad del aprendizaje, la existencia de evidencias científicas que concluyen en que la eficacia escolar está condicionada por el tipo de liderazgo” (p.29). Reflexionando sobre las expresiones del autor se podría decir que los estilos de liderazgo del director y el desempeño en la gestión escolar que se genera en una institución educativa incide en el desempeño y en la productividad de los actores educativos y por ende en los estudiantes.

Por último, en los tiempos actuales, en donde se busca reformar la educación y obtener resultados positivos en los indicadores de desempeño de calidad de las instituciones educativas, se debe poner en consideración dos elementos fundamentales; el

liderazgo educativo y la gestión escolar, y ambos elementos asociados generan un impacto significativo en los procesos escolares.

1.2- Principales antecedentes

Se ha indagado a través de las supervisiones tanto administrativas como pedagógicas, también a nivel del Ministerio de Educación y Cultura (MEC), de la existencia de investigaciones realizadas en centros educativos acerca de los estilos de liderazgo del director y su desempeño en la gestión escolar, con el objeto de sustentar este trabajo de investigación. A nivel local prácticamente no contamos con investigaciones sobre la gestión del director de instituciones educativas, a excepción, de una investigación realizada por el MEC, lo cual encargó a la Organización de los Estados Iberoamericanos (OEI) un estudio sobre “Evaluación sobre el Sistema Educativo de Paraguay”. En uno de los artículos se menciona a los directores, (Marchesi et al, 2007) describe en la investigación que el director, especialmente de la Educación Media están sobrecargados en sus funciones, la presencia de distintas etapas en la institución y la necesidad de seguir manteniendo la docencia dentro de sus funciones se encuentran también enseñando dentro de las aulas. Es decir tienen horas cátedras a parte de su cargo directivo las cuales les impiden a realizar adecuadamente su gestión en la I.E. El estudio se realizó a través de una encuesta en 199 instituciones educativas, donde se les aplicó cuestionarios a los directores, docentes, estudiantes y a sus familias, así como entrevistas a expertos en educación.

Aparte de lo anteriormente reseñado se procedió también a realizar la revisión bibliográfica de investigaciones hechas a nivel internacional en las cuales se encontraron estudios realizados sobre la gestión del director y su liderazgo que aportan elementos fundamentales para sustentar este estudio, de esta revisión se mencionan los siguientes:

Huari (2007) en su tesis que trató sobre los estilos de liderazgo y la gestión institucional de los centros educativos nacionales y particulares del distrito y provincia del Callao (Lima), en una muestra de 100 directores los resultados obtenidos fueron que los

directores percibieron que sus características corresponden a los estilos de liderazgo facilitador, transformacional y controlador que tienen relación con una gestión buena o excelente. Según la percepción de 120 docentes, existió una asociación significativa entre los estilos de liderazgo ejercido por los directores y su gestión institucional. También los alumnos percibieron que el estilo de liderazgo que desarrollan las autoridades de su institución es eminentemente transformacional; aunque, tienen competencias desarrolladas del estilo facilitador y transaccional. En esta investigación se observó una diferencia significativa en la percepción de la gestión institucional entre alumnos de los centros educativos particulares y estatales.

El antecedente ofrece un valioso aporte para la investigación por contar con un marco referencial sustentable con la posibilidad de realizar una comparación con lo obtenido en la investigación de Huari, respecto a los estilos de liderazgo que presentan los directores y su desempeño en la gestión escolar desde la percepción de los distintos estamentos de la comunidad educativa.

Calle Méndez (2008), El trabajo de investigación titulada “Relación entre el Liderazgo Transformacional y Gestión institucional de los directores del nivel secundario de las instituciones públicas de la Región Callao”, la investigación con un nivel descriptivo correlacional presentó en forma detallada la descripción de ambas variables y sus respectivas dimensiones sobre la muestra aleatoria simple de 57 directores y 336 docentes del nivel secundario. Los instrumentos se sometieron a una validación y según la tabla de rango de coeficientes de 81,16 % lo que significa un instrumento muy bueno. El objetivo principal fue determinar el grado de relación entre el modelo de Liderazgo Transformacional y la gestión institucional de los directores de las instituciones educativas públicas de la región Callao, teniendo como resultados una correlación significativa de 0.772 entre el liderazgo transformacional y la gestión institucional, donde se comprueba la relación entre ambas variables dentro de una positiva, escala moderada y fuerte, es decir a medida que aumenta una de las variables, la otra también aumenta.

El estudio realizado por Calle Méndez constituye un aporte significativo, para la investigación que se planteó en este estudio, será de utilidad para comparar los resultados

de la misma con los hallazgos obtenidos en este trabajo y representa una evidencia empírica para tomar como una referencia.

Ruíz De la Cruz (2011) en su tesis “Influencia del Estilo de Liderazgo del director en la Eficacia de las Instituciones Educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima norte, desarrollado en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, para optar el grado de Magister en Educación con mención en Gestión de la Educación. El autor plantea como problema general ¿cómo influyen los estilos de liderazgo de los directivos en la eficacia de las Instituciones Educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán de Lima Norte? La técnica de recolección de datos que utilizó en la investigación fue la encuesta y como instrumento el cuestionario, el cual fue adaptado del cuestionario multifactorial de liderazgo (multifactor leader shipchestomore MLQ) elaborado por Bernad Bass y Avolio. Los ítems correspondientes a la variable dependiente: eficacia de la institución educativa fueron elaborados por el ya Magister en Educación; Ruiz de la Cruz, Gilmar Daniel. El cuestionario fue aplicado a la muestra constituida por el personal docente de los niveles: inicial, primaria y secundaria de las instituciones educativas del consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte, durante el año 2011. En el trabajo se puede apreciar los siguientes: que los estilos de liderazgo del director se correlacionan con la eficacia de las instituciones educativas, en forma moderada, positiva y significativa, con el estilo de liderazgo transformacional (0.57); mientras que con el estilo de liderazgo transaccional se relaciona en forma moderada, positiva y significativa (0.56). Es decir la dimensión transformacional ($P=0.000 < 0.005$) y la dimensión transaccional ($P=0.000 < 0.005$) influye significativamente en la eficacia de las instituciones.

Los resultados obtenidos de la investigación permiten observar que a mayor estilo de liderazgo transformacional y transaccional del director tiene mayor será la eficacia de la institución educativa. Esto se vincula con la investigación realizada desde la perspectiva de aportes teóricos y empíricos en los aspectos relevantes sobre el desempeño en gestión del director y su liderazgo, de manera que se puedan visualizar algunos indicadores compatibles con la investigación que se abordó.

Zela (2008), en su tesis de maestría que investigó sobre liderazgo y la calidad educativa en las escuelas secundarias de la provincia de Lampa (Puno) se propuso en determinar una relación estadísticamente significativa entre as variables: calidad educativa y liderazgo, siendo el universo de la investigación 60 directores. Fue un estudio descriptivo donde se tomó una muestra de 20 directores de las instituciones educativas del nivel secundario; obteniéndose en la aplicación de dos cuestionarios que el liderazgo participativo se encontraba en el 60% de la muestra, mientras que el 40% restante se inclinó al liderazgo consultivo. Sin embargo, en la práctica, el líder emplea los cuatro estilos de liderazgo de acuerdo con la tarea que se ejecuta, las personas y la situación. Esto contrastó abiertamente con el nivel de calidad que brindaban los centros de estudio, el cual resultó ser insatisfactorio o deficiente. Se arribó a la conclusión que existe un bajo nivel de correlación lineal positiva entre el liderazgo del director y la calidad educativa ($r = .390$).

El estudio abordado por Zela se relaciona con la investigación realizada, desde la desde la perspectiva de aportes empíricos, ya que permitió realizar comparaciones pertinentes acerca de la gestión del director y su liderazgo.

1.3- Preguntas

1.3.1- Principal

¿Cuál es la relación entre estilo de liderazgo y el nivel de desempeño en la gestión escolar de directores de instituciones educativas del Nivel Medio del sector oficial y privado de la Región 31, de la ciudad de Fernando de la Mora, en el año 2019?

1.3.2- Específicos

1.3.2.1-¿Cuáles son las percepciones de los supervisores acerca del desempeño en las distintas dimensiones de la gestión escolar de directores de instituciones educativas?

1.3.2.2-¿Cuál es la relación entre estilo de liderazgo transformacional y el nivel de desempeño en la gestión escolar de directores, en las cuatro dimensiones: pedagógica-curricular, administrativa-financiera, organizacional-estructural y comunitaria de instituciones educativas?

1.3.2.3-¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo transaccional y el nivel de desempeño en la gestión escolar de directores, en las cuatro dimensiones pedagógica-curricular, administrativa-financiera, organizacional-estructural y comunitaria de instituciones educativas?

1.3.2.4- ¿Cuál relación entre el estilo de liderazgo laissez faire y el nivel de desempeño en la gestión escolar de directores, en las cuatro dimensiones pedagógica-curricular, administrativa-financiera, organizacional-estructural y comunitaria de instituciones educativas?

1.4- Objetivos

1.4.1- Objetivo General

Analizar la relación entre estilo de liderazgo y el nivel de desempeño en la gestión escolar de directores de instituciones educativas del Nivel Medio del sector oficial y privado de la Región 31, de la ciudad de Fernando de la Mora, en el año 2019.

1.4.2- Objetivos Específicos

1.4.2.1-Develar las percepciones de los supervisores acerca del desempeño en las distintas dimensiones de la gestión escolar de directores de instituciones educativas.

1.4.2.2-Explicar la relación entre estilo de liderazgo transformacional y el nivel de desempeño en la gestión escolar de directores, en las cuatro dimensiones: pedagógica-curricular, administrativa-financiera, organizacional-estructural y comunitaria de instituciones educativas.

1.4.2.3-Describir la relación entre el estilo de liderazgo transaccional y el nivel de desempeño en la gestión escolar de directores, en las cuatro dimensiones pedagógica-curricular, administrativa-financiera, organizacional-estructural y comunitaria de instituciones educativas.

1.4.2.4-Identificar la relación entre el estilo de liderazgo laissez faire y el nivel de desempeño en la gestión escolar de directores, en las cuatro dimensiones pedagógica-curricular, administrativa-financiera, organizacional-estructural y comunitaria de instituciones educativas.

1-.5- Hipótesis

1.5.1- General

Existe una relación significativa entre el estilo de liderazgo y el nivel de desempeño en la gestión escolar de directores de instituciones educativas del Nivel Medio del sector oficial y privado de la Región 31, de la ciudad de Fernando de la Mora, en el año 2019.

1.5.2- Específicos

1.5.2.1- Existe relación significativa entre el estilo de liderazgo transformacional y el nivel de desempeño en la gestión escolar de directores, en las cuatro dimensiones pedagógica-curricular, administrativa-financiera, organizacional-estructural y comunitaria de instituciones educativas.

1.5.2.2- Existe relación significativa entre estilo de liderazgo transaccional y el nivel de desempeño en la gestión escolar de directores, en las cuatro dimensiones pedagógica-curricular, administrativa-financiera, organizacional-estructural y comunitaria de instituciones educativas.

1.5.2.3- Existe relación significativa entre estilo de liderazgo laissez faire y el nivel de desempeño en la gestión escolar de directores, en las cuatro dimensiones pedagógica-curricular, administrativa-financiera, organizacional-estructural y comunitaria de instituciones educativas.

1.6-Justificación o relevancia del estudio

La presente investigación adquiere relevancia, porque atiende a una problemática que afecta la capacidad de los centros educativos para dar cumplimiento a la misión y visión institucional. Se trata de los estilos de liderazgo, que caracteriza al director de una institución educativa y su desempeño en la gestión escolar.

Este trabajo se orienta hacia el fortalecimiento en del área de gestión y liderazgo escolar de instituciones educativas del Nivel Medio de la Región 31, los resultados permitirán conocer fortalezas y debilidades de las mismas, brindar alternativas o sugerencias que puedan ser de utilidad a los actores educativos como directores, supervisores y otros, para elaborar planes de mejora con acciones concretas, que permitan fortalecer la gestión escolar liderada por el director.

El director representa, uno de los actores educativos preponderante para promover cambios en su institución educativa, pues él quien dirige las condiciones organizativas que posibilita el desarrollo de la comunidad educativa, desde esta perspectiva su liderazgo constituye un elemento clave que permite a la institución educativa renovarse y establecer una visión clara de la escuela, valorar y utilizar las tareas relevantes para lograr el éxito deseado en toda gestión escolar.

Esta investigación, se orienta hacia la reflexión sobre gestión y liderazgo, a partir del fundamento teórico de diversos autores, el significado y la trascendencia de estas dos funciones del director, en términos de desafío y replanteo permanente de las mismas y la relación con situaciones reales inherentes a su desempeño cotidiano en los distintos ámbitos de la gestión escolar. Así mismo se espera generar aportes significativos en la relación que existe entre los estilos de liderazgo y la gestión escolar.

Si bien la producción científica, a nivel local, acerca del liderazgo del director y el desempeño en la gestión escolar es escasa, diversos estudios e investigaciones internacionales coinciden en que el liderazgo del director o directora en la institución educativa es vital para la buena marcha institucional y su consolidación como una organización educativa que aprende. En consecuencia se espera también que los resultados que se obtengan en esta investigación podrían contribuir a la creación de condiciones favorables para optimizar los procesos pedagógicos, administrativos, organizacionales y comunitarios en la gestión del director.

Se considera pertinente la investigación, pues a través de ella es posible encontrar rutas de acción que ayuden a fortalecer la gestión del director con el objeto de dar cumplimiento a las metas educativas.

Así mismo, se espera que sirva de referencia a los estudiantes investigadores que deseen trabajar en esta línea, que es la gerencia educativa, y al Ministerio de Educación y Ciencias para el análisis en cuanto a los estilos de liderazgo que presentan los directores y su relación con la gestión escolar.

1.7-Alcances y limitaciones de la investigación

Ávila (2001) afirma que "un factor limitante consiste en dejar de estudiar un aspecto del problema debido por alguna razón" (p.87). Dentro de este contexto todo proyecto de investigación se inicia con un objetivo, al finalizar se convierte en un nuevo comienzo, por lo tanto siempre es relevante analizar fortalezas y debilidades e introducir modificaciones y mejoras.

Los resultados obtenidos en esta investigación deben ser considerados con mucha responsabilidad y prudencia, debido a algunas limitaciones que se deben tener en cuenta en futuros estudios, tales:

- Como la obtención de informaciones con objetividad y veracidad con relación a los datos que brindan los informantes y encuestados,
- Evitar sesgos en los resultados, con la finalidad de dar credibilidad a la medición de las variables de estudio y categorías.
- La falta de cooperación y el poco interés de los encuestados durante el trabajo de campo, que escapa del control del investigador, cuyo factor limitante podría influir en la calidad del estudio.

Se logró llegar a toda la población en estudio, en este caso a docentes, estudiantes, supervisores que brindaron las informaciones pertinentes y llegar al análisis y resultados de la investigación que hoy se concretiza en este trabajo científico.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El marco Referencial y Teórico se fundamenta en sustentar la investigación realizada en un cuerpo de conocimiento que hace referencia a unos postulados teóricos que sirven de base para el problema abordado. Al respecto Castro (2003) afirma que la misma se propone ampliar y profundizar la descripción del problema, cuya finalidad es lograr la integración y relación de la teoría con la investigación planteada en el trabajo. En este sentido el marco teórico constituye a situar el problema dentro de un conjunto de conocimientos más sólidos posibles, de tal modo que permitan guiar la búsqueda y ofrezca una conceptualización adecuada a las variables o categorías de estudio.

A continuación, se exponen en forma organizada, los aspectos más relevantes que se han encontrado en la revisión de la literatura, que permite contextualizar el objeto de la investigación dentro del conjunto de teorías existentes y precisar en qué corriente de pensamiento se inscribe y en qué medida significa algo existente, nuevo o complementario.

2.1-Definición de liderazgo

De acuerdo a Hogg y Vaughan (2010) el liderazgo es una relación en la que algunos de los miembros de un grupo son capaces de influir en el resto para que acepten como propios nuevos valores, actitudes y objetivos y que se esfuercen por alcanzarlos.

También Chemers (2001) afirma que el liderazgo es como un proceso de influencia social mediante el cual una persona es capaz de reunir y movilizar la ayuda de otros para alcanzar un objetivo en común, en beneficio de una empresa o institución.

El liderazgo se define como “situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito” (Diccionario de la Real

Academia Española, DRAE, 2001). También, indica que la palabra líder viene del inglés “leader”, y significa, persona a la que un grupo sigue, reconociéndola como jefe u orientador/a.

Al respecto Terry (2006), define el liderazgo como la relación en la cual una persona (el líder) es capaz de influir en otras para trabajar en forma voluntaria en las tareas relacionadas para alcanzar los objetivos deseados por el líder y/o el grupo. En este contexto el liderazgo significa influir e interactuar con la gente para el cumplimiento de objetivos.

El liderazgo es también un proceso altamente interactivo y compartido, en el cual los miembros de todos los equipos desarrollan habilidades en un mismo proceso; implica establecer una dirección, visión y estrategias para llegar a una meta, alineando a las personas y al mismo tiempo motivándolas. (French Bell,1996, p.5).

Los estudios sobre liderazgo, han ido evolucionando mediante aportes y formulación de diversas teorías por diferentes referentes, que se han sido desarrollado en los últimos años, es decir se ha aumentado los conceptos sobre liderazgo, así como su descripción de como varían los estilos y su impacto dentro de las organizaciones.

2.2- Teorías sobre el liderazgo

El abordaje sobre el liderazgo ha ido tomando cursos relativamente distintos, algunos enfoques han ido evolucionando y con el tiempo se fueron agregando nuevas formas.

2.2.1- Tipos de liderazgo según las teorías

La razón a que existen diferencias socioculturales en los diferentes países, así como la diversidad de valores que presentan las personas, no puede obtenerse un único modelo teórico de liderazgo aplicable a cualquier contexto organizativo y social.

A continuación, se estará describiendo las diferentes teorías de liderazgo:

2.2.1.1- Teorías de los rasgos del liderazgo

La Teoría de los rasgos del liderazgo se centra en el carácter y la calidad del líder y otros aspectos de la personalidad de éste. Los rasgos se refieren a regularidades como características físicas, inteligencia y personalidad, así como el comportamiento de una persona como confianza en sí mismo, extraversión y energía, persistencia, entre otros (Lupano y Castro, 2008).

Esta Teoría tiene dos formas según Gordon (1996) afirma una tradicional y otra moderna. La tradicional sostiene que las características psicológicas del líder son innatas y las personas que poseen esas características pueden llegar a ser un líderes eficientes, o sea que los líderes nacen, se pensaba que los líderes son seres únicos con combinaciones de rasgos heredados, que lo hacían distintos de sus seguidores.

La Teoría de los rasgos moderna expone Daft (2006) que las características de la personalidad y la calidad de liderazgo no proceden en su totalidad de la herencia genética, sino que también se puede ir formando con el ejercicio continuo de liderazgo.

También llamada la “Teoría del Gran Hombre”. Daft (2006) Esta teoría entiende que la capacidad de liderar personas viene ya marcada desde el nacimiento, está en sus genes el ser un líder.

La teoría atribuía que para ser un líder era necesario disponer de una serie de rasgos, y estos rasgos se referían a: físicos, sociológicos o psicológicos. Por tanto, esta teoría trata de encontrar cuáles son estos rasgos y, de esta manera, identificar más fácilmente a las personas que habría que seleccionar como los futuros líderes de organización.

La Teoría de los rasgos del liderazgo, tradicional o moderna, enfatiza como idea central los líderes nacen, no se hacen, lo cual intentan determinar características que expliquen la eficacia de liderazgo. Sin embargo no se produjo una lista de rasgos que pudiera afirmar siempre el éxito de los líderes, aunque el interés en las características del liderazgo aún se persigue.

Por todos estos estudios Daft (2006) plantea que surge con Robert R. Blake y Jane Mouton el primer modelo de liderazgo denominado la Malla Gerencial (o rejilla gerencial), la cual combina en una matriz el enfoque en los procesos y el enfoque en las relaciones, a partir del cual se evidencian cinco estilos de liderazgo, los cuales son: Gestión empobrecida, gestión club campestre, gestión a medio camino, gestión autoritaria y gestión de equipo.

Esta malla gerencial o rejilla del liderazgo afirma Daft (2006) es un “modelo bidimensional del liderazgo que describe los principales estilos de los líderes con base en su grado de interés por las personas o por la producción” (p. 45).

A continuación, se nombran los cinco estilos de liderazgo resultantes de la Malla Gerencial de Blake y Mouton según Daft (2006).

El primer estilo es la gestión empobrecida (1,1), es un estilo en el que el líder no tiene una tendencia a los procesos ni a las relaciones (liderazgo ausente), es decir, no le preocupa si sus seguidores están satisfechos o si sus objetivos son logrados, es indiferente y despreocupado, por lo que únicamente hace el esfuerzo mínimo para mantener su trabajo.

El segundo estilo es la gestión club campestre (1,9), en el cual el líder tiene una tendencia total hacia las relaciones (énfasis en las personas), es agradable y no le gustan las confrontaciones; sus preocupaciones giran en torno a la satisfacción de las

relaciones personales y al buen clima organizacional, teniendo como consecuencia el incumplimiento de los objetivos.

El tercer estilo es la gestión a medio camino (5,5), el cual es un estilo en el que al líder le gusta mantener su status de superioridad; es un tipo de liderazgo en el cual se evidencian dos enfoques, uno encaminado hacia la productividad de los procesos y otro encaminado a las personas (interés moderado por ambos enfoques), en el cual el foco principal es la productividad, pero sin descuidar la satisfacción de los seguidores.

El cuarto estilo es la gestión autoritaria (9,1), estilo en el que el líder tiene el poder absoluto, su foco es únicamente el cumplimiento de metas y objetivos (eficiencia de las operaciones), la comunicación no se evidencia, los conflictos son resueltos en la medida que el líder toma la decisión y los seguidores no participan de esta.

El quinto y último estilo es la gestión en equipo (9,9), el estilo más eficiente y recomendable, en el cual se evidencia una fuerte presencia del enfoque en los procesos y en el enfoque relacional, es decir, el líder esta siempre enfocado en el cumplimiento de objetivos y metas, pero para lograr esto adicionalmente se enfoca en una excelente dirección de las personas, inspirándolas para que sus metas tanto personales como profesionales sean logradas.

2.2.1.2- Teorías del Comportamiento

Al considerar prácticamente como un fracaso la teoría de los rasgos, los investigadores trataron separar las conductas características de los líderes eficaces, es decir en lugar de tratar de averiguar quiénes o como son los líderes más eficientes, trataron de determinar qué actividades caracterizan a los líderes eficaces, por ejemplo, cómo delegan las tareas, cómo efectúan sus actividades, etc. La conducta a diferencia de los rasgos, se pueden ir aprendiendo. La idea central de las teorías del comportamiento se focaliza en qué tipo de conducta debería desplegar un líder para conseguir influir en el grupo de trabajo.

2.2.1.2.1- Tres estilos de Comportamiento de los lideres

Uno de los primeros estudios de comportamiento del liderazgo lo realizaron Ronald Lippitt y Ralph K. White a finales de la década de 1930, bajo la dirección de Kurt Lewin, de la Universidad de Iowa. En sus estudios exploraron tres comportamientos o estilos de liderazgo: autocrático, democrático y laissez-faire.

- **Líder autocrático:** Este tipo de líder toma las decisiones políticas y los procedimientos. Todas las actividades del grupo deben regirse de acuerdo a las estrategias que trazó el líder. Criticas y elogios están vinculados a las personas. Este tipo de líder tiene poca comunicación con los subordinados.

- **Líder Democrático:** Este tipo de líder desarrolla un comportamiento participativo, las decisiones políticas o las acciones más importantes lo realizan en forma democrática con los miembros de la organización. Las actividades y las etapas del trabajo, para su consecución se definen en discusión de grupo. Los miembros tienen la libertad de trabajar con quienes quieran y la división de las actividades queda en criterio del grupo. Valorar, premiar y castigar son públicos y objetivos.

- **Líder Laissez-faire (liberal):** Existe libertad total para las decisiones en grupo o en forma individual, con una participación prácticamente nula por parte del líder, quién deja en claro que proporcionará informaciones cuando se solicite y no será parte de un análisis de trabajo.

2.2.1.3- Teorías Contingentes

Dando continuidad con la evolución de las teorías de liderazgo, surge las teorías contingentes que han logrado mayor reconocimiento son: el modelo de Fiedler, la teoría situacional, la teoría camino-meta y el modelo de participación líder.

- **Modelo de Fiedler:** Fred Fiedler (1967) desarrolló el primer modelo contingente de liderazgo, donde la hipótesis central de este modelo es que a los gerentes les resulta difícil alterar los estilos de liderazgo que los llevaron al éxito. El elemento diferencial

del modelo de Fiedler es el instrumento de medida usada para medir la personalidad del líder, un cuestionario conocido como “compañero de trabajo menos preferido (CMP).

La teoría de Fiedler (of.cit) se basa en la premisa de que el estilo de liderazgo de una persona es innato (por tanto, fijo). En otras palabras, un líder se orienta a las relaciones, siempre lo será. Lo mismo ocurre con lo que está orientando a las tareas. Los líderes deben aprender a manipular la situación o influir en ella para generar la correspondencia entre su estilo de liderazgo y el control de la situación.

- **Teoría Situacional:** Este modelo fue desarrollado por Paul Hersey y Kenneth Blanchard (1998), es uno de los más utilizados. Establece que los tipos adecuados de liderazgo son dependientes de alguna otra variable, en este caso de los seguidores y, en concreto, su preparación para comprometerse con las tareas. Esta teoría considera cuatro estilos específicos de liderazgo: “decidir” (alta tarea y baja relación) “persuadir” (alta tarea y alta relación), “participar” (baja tarea y alta relación) y “delegar” (baja tarea y baja relación).
- **Teoría del camino-meta:** Esta teoría (House, 1971) considera que el líder debe determinar las recompensas valoradas por los seguidores (metas) y ayudarles con posterioridad a encontrar la mejor manera de alcanzarlas (el camino). A lo largo del camino, el líder, ayudará a identificar y eliminar los obstáculos y contratiempos. También brindan apoyo emocional. La tarea principal del líder es ayudar a que los empleados se mantengan en el camino correcto hacia el logro de las metas difíciles y recompensas valiosas. Los líderes pueden manifestar dos o más estilos de liderazgo.

2.2.1.4- Teoría de Roles

Henry Mintzberg llegó a la conclusión de que a los cientos de tareas específicas que realizan los gerentes se pueden agrupar en diez roles, o conjuntos organizados de conductas, que, a su vez, integró en tres categorías: informativa, interpersonal y decisoria.

- **Roles Informativos:** describen las actividades que realizan el gerente para recibir y transmitir la información. Incluye tres roles vigilante, difusor y portavoz. El rol de “vigilante” consiste

en la búsqueda continua de información para mantenerse al día en todo lo que pueda afectar a la organización. El rol de “difusor” transmite información externa recibida de otros miembros de la organización. El rol de “portavoz” comunica públicamente a los diferentes grupos de interés los puntos de vista de la organización, transmite información sobre los planes, políticas, las acciones, y los resultados que sean de interés de la organización y que puedan importar al grupo.

- **Roles Interpersonales:** Estas conductas incluyen intenciones del gerente con otras personas y organizaciones. Incluyen tres roles: cabeza visible, líder y enlace. El rol de “cabeza visible” cubre una serie de deberes protocolares de naturaleza legal o social. El rol de “líder” abarca la relación con los subordinados con objeto de motivarlos a influir en ellos. El rol de “enlace” se refiere a la creación de una red de contactos dentro y fuera de la empresa que proporcione información.
- **Roles decisorios:** Están relacionados con los asuntos en los que el gerente debe tomar una decisión. Dentro de los roles que lo integran: emprendedor, gestor de problemas, asignador de recursos y negociador. El rol de “emprendedor” consiste en provocar el cambio, lo cual implica pensar en el futuro y en aventurar como llegar allí, considerando las oportunidades y buscando proyectos creativos cuando la organización se encuentra ante anomalías imprevistas e importantes. El rol de “asignador de recursos” conlleva distribuir personal, tiempo, equipo, presupuesto y otros recursos entre los diferentes departamentos para obtener los resultados deseados. El rol de “negociador” consiste en representar a la organización en toda negociación importante.

2.2.1.5- Teorías emergentes

En las últimas décadas han surgido nuevas teorías sobre el liderazgo. Entre ellas se destacan los siguientes: la atribución del liderazgo, el liderazgo carismático y el líder transformacional.

- **Teoría de las atribuciones del liderazgo:** la teoría de la atribución del liderazgo considera que el liderazgo es solo una atribución que las personas hacen a otros individuos. El prototipo de liderazgo es una representación mental de los rasgos y comportamientos que en opinión de la persona poseen los líderes, por lo que se percibe como tal a alguien que muestra rasgos o

comportamientos compatibles con el prototipo, que incluye rasgos como inteligencia, personalidad abierta, elocuencia, comprensión y laboriosidad.

- **Liderazgo carismático:** El sociólogo Max Weber (1994) fue el primero en identificar el liderazgo carismático. Un líder carismático tiene altos estándares morales y éticos, una firme visión de donde quiere que lleguen sus seguidores y utiliza el entusiasmo para motivarlos. Los líderes carismáticos son dominantes, muestran una confianza excepcional en sí mismos y tienen fuerte convicción moral sobre sus creencias, se esfuerzan para crear competencia y éxito, comunican grandes expectativas y desarrollan confianza en sus seguidores, inspiran seguridad, confianza, aceptación, obediencia, compenetración emotiva, afecto, admiración y mayor desempeño en sus seguidores.

Jay Conger (1989) considera que el líder carismático sería capaz de transformar la organización o la entidad social de la que forma parte a través de cuatro etapas:

- En primer lugar, el líder carismático es capaz de percibir las deficiencias en la situación actual, sentir la necesidad del cambio y formular una nueva visión.
 - En segundo lugar, el líder carismático debe ser capaz de transmitir a los miembros de la organización la importancia de la visión, así como de impulsar en sus seguidores la necesidad de cambio.
 - En tercer lugar, el líder carismático debe ser capaz de inspirar a los miembros de su organización una gran fe y confianza tanto en él como en la visión que sostiene. Para lograrlo puede asumir riesgos personales, mostrar que no hace las cosas buscando un beneficio personal, con una dedicación total.
 - Por último, el líder carismático consigue que su visión sea asumida por los miembros de la organización y a través de su ejemplo personal y de la fuerte identificación producida, logren que los seguidores adquieran una gran confianza en sí mismos y, en definitiva, consiguen que se persiga la visión planteada.
- **Teoría Transaccional:** Estos líderes transaccionales intentan motivar a sus subordinados observando su desempeño, e identificando las recompensas que desean y distribuyéndolos a cambio del comportamiento deseado. Los líderes definen los objetivos laborales y el

comportamiento considerado como adecuado para alcanzarlos, se concentran en el presente y son muy buenos para lograr que la organización funcione sin problemas y con eficiencia, son excelentes en las funciones tradicionales de la administración, como la planificación y la preparación de presupuestos y generalmente se concentran en los aspectos impersonales del desempeño de los trabajos.

- **Teoría Transformacional:** El concepto original de liderazgo transformacional considera que se trata de un proceso donde los líderes y seguidores se elevan entre sí, a niveles superiores de moralidad y de motivación. Los líderes transaccionales se acercan a sus seguidores con miras a cambiar una cosa por otra, los transformacionales extraen lo mejor de sus seguidores y los impulsan hacia el logro de necesidades y objetivos superiores y universales (Burns, 1978). Por consiguiente, el liderazgo transformacional se puede definir como, el tipo de liderazgo ideal, ya que estimula e inspira a los seguidores para la consecución de metas y objetivos, logrando que estos mismos desarrollen la habilidad de dirección; esto se logra alineando los objetivos y metas de la organización con los seguidores, el líder y el grupo de trabajo (Bass & Riggio, 2006).

- Este tipo de liderazgo según Bass & Riggio (2006); Lupano y Castro (2008) se nutre de cuatro componentes:
 - **Influencia idealizada:** Los líderes transformacionales desarrollan una conducta que estimula fuertes emociones en los seguidores y su identificación con el líder. Los líderes realizan sacrificios personales, se responsabilizan de sus acciones, comparten los logros y muestran gran determinación. Por ello, son admirados, respetados y obtienen la confianza de la gente. Los seguidores dotan a los líderes transformacionales de unas aptitudes, persistencia y determinación extraordinarias, por lo que se identifican con ellos y tratan de imitarlos. Este tipo de líder colocan a menudo las necesidades e intereses de los seguidores por encima de las propias. Están dispuestos a sacrificar su ganancia personal por el bien de los seguidores. Se puede confiar en tales líderes, que demuestran normas de conducta ética.
 - **Motivación inspiracional:** Los líderes transformacionales inspiran a los seguidores proporcionándoles una visión atractiva, sentidos y retos en su trabajo. Consiguen que los seguidores se imaginen futuros deseados y crear expectativas que se comunican en forma clara,

de manera que los seguidores quieran cumplir. Los líderes transformacionales inspiran a otros no solo por lo que dicen, sino también por las acciones.

- **Estimulación Intelectual:** (intellectual stimulation) Es una conducta que aumenta la concienciación que tiene los seguidores de los problemas e influye sobre ellos, estimulan los esfuerzos de los seguidores para que sean innovadores y creativos. Las ideas de los seguidores no se critican por el simple hecho de que no puedan estar de acuerdo con el líder. Estos líderes tienen tolerancia relativamente alta a los errores cometidos por seguidores, y no critican en público.
- **Consideración individualizada:** o carisma. Los líderes transformacionales ponen especial atención a las necesidades de logro y desarrollo de cada seguidor y actúan como tutores. Establecen un clima de apoyo donde las diferencias individuales son respetadas y se premian para elevar la creatividad y la innovación. Los líderes transformacionales delegan autoridad a sus seguidores para que tomen decisiones. Al mismo tiempo, los supervisan para determinar si necesitan apoyo o dirección adicionales y para evaluar los avances.

2.2.1.6- Liderazgo Transformacional de Bass y Avolio

Los conceptos de liderazgo transaccional y transformacional, surge a principios de la década de los ochenta, con una propuesta integradora de Bernard Bass (1985), este modelo trasciende el intercambio entre líder y seguidor, lo que produce en los seguidores un cambio de necesidades, creencias y valores.

Mientras Burns (1978) argumentaba que el liderazgo transaccional pone énfasis en los intercambios entre el líder y los seguidores a través de una recompensa como resultado de desempeño, lo que puede considerarse como una recompensa contingente, en tanto Bass (1985) propone un modelo de relación entre el liderazgo transformacional y transaccional que a diferencia pone énfasis en la relación de intercambio que generan un cambio en las necesidades, creencias y valores de los seguidores, para desarrollar su autoconciencia y aceptar la misión de la organización.

En el proceso de liderazgo transformacional, se puede identificar por los efectos en los seguidores, por parte del líder y llevarlos más allá del interés inmediato, debido a que influye en un cambio de percepción en los demás. En el proceso transaccional, los líderes definen las funciones y tareas que los seguidores realizarán para alcanzar los resultados del líder y además aclara los requisitos necesarios para obtener una recompensa. Autores como Howell y Avolio (1993), Waldman, Bass y Yammarino (1990), señalan que el liderazgo transformacional no sustituye al liderazgo transaccional, sino que aumenta el liderazgo transaccional para lograr los objetivos del líder, grupo u organización.

Además, Bass (1998) señala que un líder transformacional puede comportarse como un líder transaccional si la situación lo amerita, pero un líder transaccional no puede tener conductas transformacionales.

Finalmente, el tercer proceso es el *laissez-faire* que, en este estilo, evita tomar cualquier decisión, no tiene responsabilidad y no usa su autoridad. Es considerada la forma más inefectiva de liderazgo.

2.2.1.7- Cuestionario MLQ-5X para medir estilos de liderazgo de Bass y Avolio

Un aspecto relevante en el modelo de Bass (1985) y Bass y Avolio (1990), es el desarrollo de un cuestionario Multifactorial de liderazgo MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire). Este instrumento ha permitido el desarrollo de numerosas investigaciones empíricas que le respaldan. En el año 1997, Bass responde a críticas sobre la estructura interna y modificaron el cuestionario inicial para dar respuestas a las sugerencias llegando a lo que conocemos MLQ-5X (Short-form), y se constituye en su última versión, de 45 ítems, en base a dos dimensiones separadas de liderazgo, donde el liderazgo transformacional es una extensión del liderazgo transaccional (Avolio y Bass, 2004).

Además, con este instrumento es posible diferenciar cuadros de conductas relevantes del liderazgo transformacional que generan efectos de transformación en las

organizaciones como la Influencia Idealizada, Motivación Inspiracional, Estimulación Intelectual, y Consideración Individual. El modelo MLQ-5X incluye conductas transformacionales, conductas transaccionales y el de Laissez-faire.

2.2.1.8- Cuestionario de estilos de liderazgo – CELID (Castro Solano, Nader & Casullo, 2004)

Base Teórica

- El cuestionario se basa en los tres estilos de liderazgo propuesto por Bass (1985): Transformacional, Transaccional y Laissez Faire, partiendo de las ideas originales acerca del liderazgo carismático y transformacional correspondientes a House (1977) y Burns (1978), respectivamente.
- House en 1977 en su propuesta acerca del liderazgo carismático destaca la importancia de las actitudes y percepciones que sostienen los seguidores respecto de sus líderes.
- Burns en 1978 define el liderazgo transaccional que está conformado por dos dimensiones; Recompensa Contingente y Dirección por excepción (Véase la descripción de dimensiones en la tabla Nro.1).
- El enfoque de Bass (of.cit) considera el liderazgo transformacional con cuatro dimensiones: Carisma, Inspiración, Estimulación Intelectual y Consideración Individualizada. (Véase la descripción de dimensiones en la tabla Nro.1)

Finalmente el liderazgo transformacional tiene una diferencia marcada del estilo Laissez Fraire donde este se relaciona con la ausencia de liderazgo, las decisiones no son tomadas, las acciones son demoradas y las responsabilidades del líder son ignoradas. Es considerado un estilo de liderazgo ineficiente (Castro, Lupano, Benatuil, y Nader, 2007)

Castro Solano, Nader y Casullo (2004) diseñaron una versión argentina tomando como referencia la adaptación española del MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire), realizada por Morales y Molero (1995) que consiste en un cuestionario de 34 ítems que operacionaliza la teoría del liderazgo transformacional / transaccional de Bass y Avolio (1990). La versión utilizada en este estudio presenta niveles de fiabilidad adecuados (Alpha de

Cronbach entre 0.60 y 0.75, dependiendo de la dimensión), así como evidencias de su validez (Castro Solano, Nader & Casullo, 2004).

2.2.1.8.1- Dimensiones que componen el instrumento CELID son:

Cuadro 1: Definiciones conceptuales de los estilos de liderazgo según Bass. Estudio Teoría y Evaluación de liderazgo. Alejandro Castro Solano y otros, PAIDÓS, 2007, P.169

Tipo de liderazgo	Dimensiones	
<p>Liderazgo Transformacional</p> <p>Es aquel que promueve el cambio y/o la innovación en la organización incitando a los seguidores a que trasciendan sus objetivos personales para lograr el cambio y llegar a niveles de producción que superen lo esperable. Actúa básicamente a través del carisma, sintetizando la información del medio y promoviendo la cohesión del grupo.</p>	Carisma	Es una de las dimensiones más importante del liderazgo. Consiste en influir en los demás mediante la creación de una visión o proyecto y suplantando las metas individuales de los seguidores por las del líder. A veces es difícil separarla de la dimensión inspiración.
	Inspiración	El líder transmite a los seguidores su visión de futuro con el objetivo de involucrarlos en el proyecto de cambio.
	Estimulación Intelectual	El líder lleva a pensar en nuevas soluciones o nuevas maneras de solucionar problemas habituales. Es un componente fundamental del liderazgo en situaciones críticas.
	Consideración Individualizada	El líder se ocupa de cada uno de los miembros de su equipo, de su bienestar. Provee protección y cuidado de los demás.
<p>Liderazgo Transaccional</p> <p>Se trata en el intercambio de promesas y favores entre líder y seguidor. El líder transaccional negocia "transacciones" para conseguir los objetivos de la organización.</p>	Recompensa Contingente	El líder recompensa a sus seguidores si éste cumplió con los objetivos que debía llevar a cabo. Un ejemplo de recompensa puede ser un extra en el salario percibido.
	Dirección por excepción	Tiene dos formas: la activa y la pasiva. En la forma activa, el líder monitorea de forma constante para que las actividades se mantengan dentro de los procedimientos y las reglamentaciones. En la forma pasiva, el líder actúa castigando o reforzando cuando el error o acierto ocurrieron.
Laissez Faire	Es la ausencia de liderazgo y es, por definición, el estilo más ineficaz e inactivo.	

2.3- Liderazgo Educativo.

Para David Casares (2001) el liderazgo significa asumir un compromiso ético, que significa influenciar al grupo y a sus miembros para generar motivaciones y talentos y llevarlos hacia el logro de los objetivos de la organización. Se persigue que el nuevo rol del director sea la de un líder actual al tiempo en que vivimos, porque es quién dirige, guía, relaciona, da sentido y fortalece los esfuerzos de sus estudiantes y docentes de su institución hacia una sociedad en transformación continua.

Para UNESCO (2005) se refiere a que: “un buen liderazgo escolar consiste en transformar los sentimientos, actitudes y opiniones, así como las prácticas, como objeto de mejorar la cultura de la escuela” (p. 195). En este sentido los directores de los centros educativos debe ser capaces de generar en su institución educativa un ambiente favorable para la comunidad educativa, que pueda impulsar mejoras y cambios culturales, educativos y sociales con la ayuda de sus miembros sea cualquiera el contexto socioeconómico.

2.4- Concepto de Gestión Escolar

La gestión escolar hace alusión a la toma de decisiones acerca de las políticas educativas de un país a nivel macro, y las acciones concretas que se emprende a nivel institucional con los miembros de la comunidad educativa, en este caso hablamos de un nivel micro. Según MEC, Construyendo un modelo participativo de Gestión Escolar (1996) se puede definir:

El conjunto de acciones, relacionados entre sí, que emprende el equipo directivo de una institución educativa para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con para la comunidad educativa. El objetivo primordial de la gestión escolar es centrar, focalizar, nuclear a la comunidad educativa alrededor de los aprendizajes de niños y jóvenes. (p.14)

Es decir que la Gestión escolar es un proceso que enfatiza el trabajo en equipo que implica la construcción, el diseño y evaluación de las acciones educativas. Es también

entendida como la capacidad de ir generando nuevas políticas institucionales, involucra a toda la comunidad escolar con una participación democrática, a través de escenarios propicios para el desarrollo de proyectos educativos adecuados a las características y necesidades de cada escuela.

2.4.1- Dimensiones de la Gestión Escolar

Las cuatro dimensiones de la gestión escolar se contemplan en el Proyecto Educativo Institucional (PEI), a través del cual se va desarrollando la participación de toda la comunidad educativa y el liderazgo, principalmente de los directivos. Para la buena gestión escolar se debe tener en cuenta la totalidad de las dimensiones, que le dan sentido a una institución educativa.

Al respecto, en el material titulado Construyendo un modelo participativo de Gestión Escolar (MEC, 1996), se establecen las cuatro dimensiones de la gestión escolar. Estas presenta a continuación:

2.4.1.1-Dimensión Pedagógica-Curricular

Para (Batista, 2001), la gestión pedagógica es el quehacer coordinado de acciones o recursos, para potenciar el proceso pedagógico o didáctico que realiza los profesores en colectivo, para direccionar su práctica, al cumplimiento de los propósitos educativos.

Esta dimensión considera las prácticas específicas de la enseñanza aprendizaje, los contenidos curriculares, la selección de textos y auxiliares didácticos, así como los procesos de evaluación y la práctica docente. Es decir, se refiere a las actividades propias de la institución educativa que la diferencian de otras y que son caracterizadas por los vínculos que los actores construyen con el conocimiento y los modelos didácticos: las modalidades de enseñanza, las teorías de la enseñanza y del aprendizaje que subyacen a las prácticas docentes, el valor y significado otorgado a los saberes, los criterios de evaluación de los procesos y resultados.

Como aspecto central y relevante debe orientar los procesos y las prácticas educativas en el interior y exterior de los centros escolares se encuentra el currículum. A partir de identificar, analizar, reflexionar y discutir colectivamente en las comunidades educativas las finalidades, intencionalidades y propósitos que se plantean desde el primer nivel de concreción del currículum, es factible arribar, en primer lugar, al mayor número de consensos para comprender el qué, cuándo, cómo y por qué de los aprendizajes de los alumnos y, por consiguiente, de su evaluación.

2.4.1.2-Dimensión Comunitaria

Apunta a las relaciones de la institución educativa con su contexto, específicamente, entre la comunidad local y su escuela o colegio, relación con los padres, participación de las fuerzas vivas, etc. En este sentido Frigerio, G., Poggi, M. y Tiramonti (1992) se refiere "al conjunto de actividades que promueven la participación de los diferentes actores en la toma de decisiones y en las actividades del establecimiento y de representantes del ámbito en el que está inserto el mismo" (p.2).

Es decir, se entiende como el conjunto de actividades que promueven la participación de los diferentes actores en la toma de decisiones y en las actividades de cada centro. Se incluye también el modo o las perspectivas culturales en que cada institución considera las demandas, las exigencias y los problemas que recibe de su entorno (vínculos entre escuela y comunidad: demandas, exigencias y problemas; participación: niveles, formas, obstáculos límites, organización; reglas de convivencia).

En esta dimensión resulta imprescindible el análisis y reflexión sobre la cultura de cada escuela. Al tenerlas identificadas, caracterizadas, organizadas y jerarquizadas las problemáticas educativas de la escuela, zona escolar o de supervisión resultan importantes para la construcción colectiva de un proyecto que permita atender desde distintos escenarios, ámbitos y niveles las causas y consecuencias de dichas problemáticas.

2.4.1.3-Dimensión Administrativo -Financiera

Incorpora el tema de los recursos necesarios, disponibles o no, con vistas a su obtención, distribución, articulación y optimización para la consecución de la gestión de la institución educativa. En este contexto Frigerio, G., Poggi, M. y Tiramonti (1992) se refiere " se refiere a las cuestiones de gobierno. Un administrador es un planificador de estrategias para lo cual deberá considerar los recursos humanos y financieros y los tiempos disponibles " (p.1).

Es decir, que la dimensión administrativa se vincula con las tareas que se requieren planificar para optimizar los recursos humanos, materiales y financieros disponibles, de manera a alcanzar los objetivos del centro educativo, así como con las múltiples demandas cotidianas, los conflictos y la negociación, y la posibilidad de conciliar los intereses individuales para que el beneficio redunde en la organización institucional.

2.4.1.4-Dimensión Organizacional -Estructural

Constituye el soporte de las anteriores dimensiones proponiéndose articular su funcionamiento. Esta dimensión organiza aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de su funcionamiento (tareas que cada actor debe desarrollar para el logro del objetivo, normas que regulan la vida organizacional, uso del tiempo y de los espacios, organigrama institucional. Al respecto Frigerio, G., Poggi, M. y Tiramonti (1992) afirman " es el conjunto de aspectos estructurales que toman cuerpo en cada establecimiento educativo determinando un estilo de funcionamiento. " (p.1).

Es decir, son aspectos que se consideran en la estructura formal como los organigramas, la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios, así también los que conforman la estructura informal (vínculos y estilos en que los actores de la institución dan cuerpo y sentido a la estructura formal, a través de los roles que asumen sus integrantes).

2.5- Gestión Directiva. Concepto

La gestión directiva es el proceso de influir sobre las personas para que contribuyan al logro de los objetivos y metas de la organización.

La mayoría de los directivos aprenden sus funciones a través de la práctica, por descubrimiento (ensayo o error) o bien, tomando como referentes los modelos aprendidos con sus directores anteriores, tanto como modelos a seguir, como en otras ocasiones, como modelos a evitar. (Torres, 1998, p.3).

De lo anterior se puede afirmar que la falta de preparación de los directores para enfrentar las acciones cotidianas en el contexto escolar, es una de las debilidades que deben ser consideradas y constituyen especial atención, ya que los estudios, la experiencia y la preparación que se tiene como docente no son suficientes y muchos de los obstáculos se aprenden a vencer a través de la práctica. Es decir no existe una capacitación específica para asumir el cargo, de ahí la importancia que el Ministerio de Educación y Ciencias pueda ofrecer, en forma sistemática, la preparación y la actualización permanente de los directores de manera que puedan adquirir conocimiento, habilidades y aptitudes. Así como también las herramientas necesarias para ejercer la gestión directiva como verdaderos líderes de cambio.

Veciana (2002) define “la gestión directiva como un proceso dinámico de una persona sobre otra u otras personas que orientan su acción hacia el logro de metas y objetivos compartidos, de acuerdo a la toma de decisiones que le confiere su poder”. (p.288). Por consiguiente la gestión directiva consiste en la acciones que realiza el responsable de un centro educativo, encargado de la organización general. Dicha gestión implica liderazgo y trabajo colaborativo que le permita definir metas, estrategias, políticas de operación considerando el marco legal pedagógico, técnico y administrativo.

Pozner (2010) refiere que “el equipo directivo tiene la capacidad de intervenir en todas las dimensiones de la vida institucional para darle sentido a la organización, considerando las intenciones pedagógicas de la escuela” (p.35). Al reflexionar acerca de lo que la autora expone, el Director es la persona responsable en todas las intervenciones de la vida institucional, es decir el encargado del servicio educativo, el que debe planificar, organizar, dirigir y evaluar la prestación del servicio conforme a las reglamentaciones y la políticas educativas del Ministerio de Educación y Ciencias, para ello necesita ser un líder efectivo, en cuanto al manejo adecuado de las relaciones humanas, a fin de realizar una gestión inteligente, para alcanzar los objetivos de la institución.

Para lograr la coyuntura de las acciones planteadas en el nuevo enfoque de la gestión directiva, es pertinente profundizar acerca de las dimensiones de la gestión escolar en las que se ofrece una panorámica global en todos los ámbitos; y en que se basa las acciones cotidianas del trabajo del director.

2.6- Gestión y Liderazgo Escolar

La dirección escolar ha experimentado transformaciones y han adaptado cambios y nuevas exigencias, en la actualidad limitarse a la gestión burocrática y administrativa resulta insuficiente. Por ello es indispensable incorporar elementos participativos, en cuanto a la mejora de la enseñanza, así como las buenas prácticas pedagógicas que se llevan a cabo en el centro educativo, solo así se lograra incidir en la mejora de los resultados académicos del estudiante, quien es la razón de ser de toda institución.

La gestión escolar, es parte fundamental de las funciones que un directivo desempeña. Romero (2011) menciona que “la gestión organiza el marco para el quehacer escolar y se visualiza en los modos de decidir las cosas y el tipo de decisiones que se toman” (p.12). Por lo tanto, es conducente que el director busque estrategias que permitan un desarrollo institucional en dos vertientes: el primero, en el ámbito curricular pedagógico del colectivo docente; y el segundo alcanzar un avance significativo en la infraestructura y recursos materiales necesarios para el adecuado funcionamiento de la escuela. El liderazgo es un empoderamiento, pero éste debe presentarse de manera racional y consiente, Ramos (2005) señala que “el poder, en consecuencia, ya no dependería de la autoridad formal o del rango, sino de la capacidad de producir valor agregado. El liderazgo está allí, donde el valor agregado es creado, alimentado y desarrollado” (p.2).

2.6.1- Marco legal de la gestión directiva

El rol del director es compleja y cargado de múltiples obligaciones, por tanto, no es nada sencillo, con los problemas que enfrentan a diario, debe ir incorporando en su gestión nuevas estrategias, para continuar haciendo frente a las tareas habituales y de esa forma garantizar el funcionamiento de su institución educativa.

Según el Manual de organización MEC (2003) y funciones elaborado se reestructura orgánicamente el Ministerio de Educación y Ciencias, y la función principal del director de instituciones educativas

Es dirigir, orientar y coordinar las actividades técnico-pedagógicas y administrativas y de la investigación de necesidades formativas de la zona, y de crear condiciones favorables para la implementación de orientación laboral y académica de los estudiantes, además de garantizar la participación de la comunidad educativa en la planificación y ejecución de los proyectos educativos. De esta función principal surge la gestión del director en sus tres dimensiones específicas: técnico - pedagógica, la administrativa, organizacional y la comunitaria. (p.6)

La Ley General 1264 de la Educación paraguaya en su artículo 138, establece que el director como gerente del servicio educativo, entra en un juego acciones que se ven inmersas en las dimensiones: técnico - pedagógica, administrativa, organizacional y la comunitaria.

El director es la autoridad responsable de la institución educativa, y quien la dirige y administra. Las instituciones educativas contarán con personal administrativo y auxiliar competente e idóneo. Sus funciones, derechos y obligaciones quedaran definidas en las leyes, estatutos y reglamentos correspondientes. (Ley General, 1998, p.23)

Desde el inicio de la Reforma Educativa se ha impulsado desde el nivel central la promulgación de normas para llenar lagunas jurídicas en educación. En esta línea la Ley General (1988) donde se constituye como el primer instrumento normativo de la educación que reconoce la figura del educador y en su artículo 11 establece:

Es educador el personal docente, técnico y administrativo, que, en el campo de la educación, ejerce funciones de enseñanza, orientación, planificación, evaluación, investigación, dirección, supervisión y otras que determinen las leyes especiales, a partir de esta precisión el término es abarcante e incluye a todos los profesionales de la educación tales como supervisores, directores, especialistas y docentes en general. (p. 23)

En el Manual Organización y Funciones de la Dirección General de Gestión Escolar Administrativa, el Ministerio de Educación y Ciencias, reestructura orgánicamente y describe las funciones del director en las diferentes dimensiones de aquí se

derivan los diferentes ámbitos de sus funciones: Técnico - Pedagógica, Administrativo, Organizacional y Comunitario.

” Planificar, organizar, dirigir y evaluar las actividades técnico-pedagógicas y administrativas, con el fin de cumplir las metas y los objetivos de la educación paraguaya fomentando e incentivando la participación de la comunidad educativa, y de los sectores productivos” (Manual de Organización MEC, 2003). En este contexto la gestión del director expresada en las distintas dimensiones se instala una nueva forma de ver la institución educativa que impulsa hacia el logro de los propósitos y desarrolla capacidad para articularlos en procesos internos y concentrar todos sus esfuerzos hacia la consolidación de un Proyecto Educativo Institucional (PEI) que posibilite alcanzar el desempeño esperado a nivel institucional.

Si bien la razón de ser de una institución educativa apunta al logro de los resultados esperados por los estudiantes, ello solo es posible, si se asume el reto de desarrollar de manera integrada y eficiente todos los procesos en cada una de las dimensiones de la gestión institucional.

La sociedad actual demanda hoy día a la institución educativa, la mejora constante en su gestión en conjunto, y sobre todo al director, quién es el que lidera las acciones, y tiene que ver con su gestión pedagógica, administrativa , organizacional y comunitaria, para ello se requieren de una planificación, sistemática e intencionada, dentro de un enfoque que la convierta en una organización autónoma, orientada a propósitos, valores comunes, metas y objetivos claramente establecidos y compartidos que desde esa perspectiva, permitan reflejar las diferentes dimensiones del Proyecto Educativo Institucional.

Se requiere de un director con un perfil capaz de escuchar las distintas voces de los actores educativos y a la vez transformarlos en redes de trabajo que tiendan hacia el logro de las metas que cada organización escolar plantea. Para ello se precisa de un rol directivo más ajustado al trabajo sistemático centrado en la responsabilidad de sus funciones, en la rendición

de cuentas, del manejo transparente de la información, como acciones transversales de sus competencias.

El cargo que desempeñan los directores escolares es de gran relevancia en el papel que asumen ante las nuevas propuestas de la gestión escolar. La presente investigación pretende recabar informaciones relevantes acerca del desempeño del director en la gestión escolar y los estilos de liderazgo que presentan los mismos, desde la perspectiva de los actores educativos claves: que son los docentes, los educandos y los supervisores educativos.

2.7- Desempeño del director en la dimensión: Gestión pedagógica-curricular

La gestión del director debe estar centrado en el compromiso de lograr los objetivos de su I.E, siempre enfocado en la mejora de aprendizajes de los estudiantes, es decir la visión debe estar centrada en los procesos pedagógicos y preocuparse que los docentes estén capacitados y actualizados, de manera que puedan desarrollar clases interesantes y pertinentes, acorde al tipo de estudiante de la actualidad, así mismo monitorear la efectividad en el desarrollo de los contenidos programáticos con el fin de que los educandos logren competencias que lo preparen para la vida.

El director como líder pedagógico y gerente del centro educativo, guía, motiva, involucra y rinde cuentas a la comunidad educativa, de tal manera que todos los esfuerzos y voluntades estén en función de lograr mejores aprendizajes.

La gestión directiva es la acción que tiene como objetivo influir, a través de sus decisiones y forma de actuar, en el trabajo de otras personas y con ella generar las condiciones institucionales necesarias para lograr los objetivos de aprendizaje establecidos.” (Antúnez 2004, Abadías 2000)

En esta línea y considerando el aporte de los autores, es oportuno señalar en que el director con un liderazgo efectivo tiene la capacidad de incidir en las personas para obtener a través de la gestión escolar los resultados óptimos de acuerdo a las metas educativas propuestas.

El director es el responsable de su I.E de gerenciar, dirigir, coordinar y animar a los miembros de la comunidad educativa para lograr una gestión escolar efectiva, por ello se espera que el director ejerza con responsabilidad; entusiasmo y compromiso la tarea que le corresponde, consciente de que todo lo que haga o deje de hacer tendrá un impacto positivo o negativo en la gestión escolar, para que su efectividad requiere no solo competencias técnicas, sino también competencias humanas impregnadas de valores tales como el servicio, solidaridad, respeto, responsabilidad, justicia, entre otros, con el propósito de ser un agente de cambio en la comunidad educativa. Es necesario destacar que sea una persona líder con propósito y compromiso con el centro escolar y goce de confianza de los miembros de la comunidad educativa. Todos los aspectos señalados será razón suficiente para que la comunidad educativa actúe convencida y participe en el mejoramiento institucional.

A continuación, se detallan las acciones que debe tener en cuenta en la dimensión gestión pedagógica-curricular:

2.7.1- Acciones de mejora en el aprendizaje de los estudiantes

Búsqueda de mecanismos y estrategias para que los miembros de la comunidad educativa se comprometan con la evaluación y rendición de cuentas de los procesos pedagógicos y de gestión de forma que los resultados obtenidos contribuyan a impulsar planes de mejoramiento, encaminados a la mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes.

Reflexionar junto con los docentes sobre el desarrollo de las actuaciones concretas en el aula y en el ámbito escolar; reunir información, datos e indicios sobre el trabajo de los docentes para sugerir alternativas de mejora en la formación docente y analizar con los docentes los resultados de su trabajo, comparándolos con los objetivos previstos, ayudará a dar seguimiento a las acciones de la gestión escolar sobre productos visibles, reunirse periódicamente con los estudiantes y padres de familia para analizar la asistencia de los estudiantes, casos de los alumnos que no asisten, así como el aprovechamiento académico e impulsar a participar a los alumnos y los padres de familia en decisiones y acciones para el mejoramiento del aprendizaje, por medio de propuestas de proyectos de mejora favorecerá al

involucramiento de los procesos pedagógicos. Para Gento (2001) "los directores escolares en su calidad de responsables de la supervisión, juegan un importante papel en la provisión de medidas convenientes para evidenciar la calidad de la educación y lograr el máximo aprovechamiento académico de los estudiantes" (p. 28). Según él autor, se puede afirmar que el rol del director con relación a las acciones de mejora en el aprendizaje de los alumnos, es de suma importancia asegurar la enseñanza eficiente de los estudiantes, por ello es necesario que el director como líder de su institución tenga en cuenta algunos aspectos que fortalecerán la enseñanza de los estudiantes:

- Incentivar a los docentes en la cultura de participación en el seguimiento y acompañamiento académico de los estudiantes.
- Realizar con el equipo técnico el análisis y reflexión de las dificultades de los aprendizajes que deben ser atendidas, a través de los espacios como círculos de aprendizaje, reuniones entre pares entre otros.
- Elaborar planes de mejora para ser atendidas las dificultades detectadas.
- Involucrar a los padres en la tarea de recuperación de las dificultades académicas, emocionales y conductuales de sus hijos.

En este sentido la dirección del centro educativo debe ejercer un liderazgo pedagógico centrado con una clara visión educativa que le permita guiar las acciones escolares hacia la mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes.

El director como líder pedagógico debe orientar los procesos pedagógicos de mejora continua, procurando que los estudiantes encuentren un espacio donde sea oportuno para reorientar su aprendizaje, cualquiera sea la dificultad que estos presentan.

2.7.2- Asesoramiento pedagógico en el desarrollo de las clases de los docentes.

El asesoramiento es un trabajo de acompañamiento y apoyo en la tarea del docente, no necesariamente el director debe ser un especialista en las disciplinas que componen la malla curricular de los cursos del nivel medio, solo se requiere tener una mirada general y acompañar el proceso pedagógico del docente.

El director como asesor pedagógico tiene una visión global de su institución educativa en el área pedagógica – técnica y curricular, lo cual le permite realizar un diagnóstico de los distintos aspectos que conforman la vida escolar y acorde a ello orientar hacia las acciones pertinentes para el logro de los objetivos institucionales.

Es una estrategia para apoyar de manera personalizada al docente, con necesidades específicas de ayuda pedagógica que deben ser atendidos, para mejorar su desempeño en el aula. Asesorar no solo tiene que ver en conocer una disciplina de un área curricular, sino también el saber escuchar al otro, y la posibilidad de analizar, la apertura para la indagación y el del pensar y repensar.

El objetivo principal del director como asesor es la prevención de los posibles problemas que se puedan presentar en la tarea pedagógica del docente, lo cual estará orientando y ayudando en la solución de aquellos inconvenientes para el logro de la mejora educativa.

2.7.2.1- El Rol del director como asesor pedagógico:

- Apoyar a los docentes y estudiantes con relación al currículo en forma continua
- Promocionar en forma permanente capacitaciones, círculos de aprendizaje, talleres, charlas y otros a los docentes y estudiantes.
- Guiar en la marcha y evaluación de los procesos evaluativos.
- Asesorar a los docentes en la búsqueda de distintas alternativas y estrategias didácticas, ante las dificultades encontradas en el desarrollo del PEA (Proceso de Enseñanza Aprendizaje).
- Supervisar la correcta aplicación de los programas de estudio de las distintas áreas curriculares.
- Verificar que los libros de texto u otros materiales sean pertinentes y adecuados al conjunto de capacidades de las distintas disciplinas de la malla curricular.

2.7.2.2-La práctica pedagógica

La práctica pedagógica de los docentes constituye un espacio para que los estudiantes accedan al conocimiento y a los docentes la conducción del aprendizaje de los estudiantes.

La práctica pedagógica es importante que los estudiantes sean procesadores de la información que reciben, en el cual la actividad principal del docente es ser un experto en el conocimiento del área que maneja, facilitando a los estudiantes diversas situaciones que permitan la obtención del conocimiento a través de la explicación docente, lecturas audiovisuales, medios de conocimiento, entre otro. (Nauri, 2007, p.12)

En este contexto el director es el que debe impulsar entre sus docentes, la necesidad de perfeccionar sus prácticas pedagógicas, mediante la preparación diaria, el análisis de sus prácticas cotidianas, y el nivel de rendimiento de sus estudiantes, así como se está llegando con esas informaciones a los estudiantes que está a su cargo.

El director debe apoyar a sus docentes en esta tarea fundamental, que son las prácticas pedagógicas, ofrecer la posibilidad a nivel institucional que los mismos se capaciten, la autogestión de los materiales didácticos requeridos según la naturaleza de las distintas disciplinas para la enseñanza efectiva de los estudiantes.

El docente debe examinar y realizar una autoevaluación constante de lo que está realizando en el aula, como se está dando el trabajo procesual de las capacidades abordadas con los estudiantes, y en qué nivel de aprendizaje se encuentran, por ello es importante que los docentes planteen sobre sus propias actuaciones: ¿Qué se enseña? ¿Para qué se enseña? ¿Cómo se enseña? ¿Con que se enseña? ¿Cómo se evalúa lo que se enseña? ¿Y cómo los estudiantes construyen el conocimiento a partir de las prácticas pedagógicas?

El director debe ser cuidadoso en velar esas prácticas que se dan en el aula, la posibilidad de instalar una cultura evaluativa con fines formativos para con los docentes, de

modo a que los mismos estén habituados, que el director o el equipo técnico, visiten sus aulas y observen sus clases, verifiquen sus planificaciones y los materiales de apoyo que utilizan para el desarrollo de sus clases, de modo a dialogar, aprender, validar y reconocer las buenas prácticas pedagógicas que suceden en la institución educativa.

Los directores deben ser guía y apoyo en la tarea del docente, en relación al uso de los recursos pedagógicos, métodos, fines de enseñanza, estructura de clases, ambientes de aprendizajes, y en lo que se refiere a la planificación. Las buenas prácticas pedagógicas ayudan a lograr los objetivos deseados, una buena enseñanza por parte de los docentes comprometidos en la formación de los estudiantes dará buenos resultados. Por ello el director es responsable de mantener un adecuado y organizado ambiente de trabajo en el centro escolar.

Las prácticas pedagógicas dadas por lo docentes deben tener una mirada significativa en la institución y donde el director no puede dejar de atender, debe estar presente en los debates, reflexiones y decisiones que se tomen en el aprendizaje de los estudiantes.

El director debe supervisar y acompañar la tarea pedagógica de sus docentes, asegurarse que los mismos adquieran conocimientos, habilidades y competencias, y que reflexionen en forma constante sobre sus prácticas y encuentren alternativas de soluciones a las debilidades que afectan su desempeño.

Por ello la tarea del director se radica en:

- Organizar, orientar y observar el trabajo técnico- pedagógico y el desarrollo profesional de sus docentes.
- Acompañamiento, monitoreo y supervisión sobre las practicas pedagógicas de los docentes.
- Evaluar el cumplimiento de las metas educativas propuestas por los docentes en las distintas disciplinas curriculares.

2.7.2.3- Estrategias para el asesoramiento pedagógico.

Entre las principales estrategias de desarrollo profesional que el director y el equipo pedagógico pueden implementar en el centro educativo, se pueden sugerir las siguientes:

- **Círculos de Aprendizaje:** temática relacionada con la práctica educativa, con el objeto de analizar temas relacionados a capacidades, rendimiento académico, estrategias metodológicas y evaluativas y otros con el equipo docente para ir corrigiendo aspectos que necesitan ser fortalecidos
- Intercambio de experiencias:** Entre docentes de un mismo centro educativo o docentes invitados para compartir éxitos en el desarrollo curricular.
- Proyectos de investigación-acción:** Se organizan para incidir en la solución los aprendizajes de los estudiantes, pueden desarrollarse individual y colectivamente.
- Talleres de reflexión:** se organizan en con la participación activa de los docentes en la búsqueda de soluciones.
- Autoformación:** (libros, revistas, módulos, folletos, artículos) o de búsqueda en Internet, tiempo disponible.
- Jornadas de formación permanente:** Se invita a un profesional para que aborde aspectos en los cuales los docentes necesitan ampliar o profundizar sus conocimientos.

Por último, el director y su equipo técnico deben implementar la metodología de la mejora continua para analizar datos, definir indicadores y reflexiones sobre los desempeños docentes con el objeto de aplicar en las deficiencias detectadas un plan de mejoramiento con respecto a los resultados académicos y en las debilidades de las prácticas pedagógicas.

2.7.3- Apoyo a las necesidades de aprendizaje y enseñanza de los estudiantes

El director líder en la gestión pedagógica-curricular contagia el entusiasmo por aprender, por lograr la excelencia académica e impulsa para que la comunidad educativa planifique, realice y evalúe acciones que apoyan la mejora de los aprendizajes. El director convierte de esta forma a la institución educativa en un espacio amplio del aprendizaje y no permite que se convierta en una suma de aulas desconectadas entre sí, más bien, integra recursos

y acciones para lograr que su centro actúe como un todo planificado para generar aprendizajes de contextos acorde a la realidad del educando.

Como parte de un buen desempeño en la gestión escolar, el director-gerente debe dar seguimiento permanente a las necesidades de aprendizaje y enseñanza de los estudiantes que garanticen actividades como monitoreo constante en los trabajos y producción de los educandos, así como la de propiciar actividades de refuerzo en los aprendizajes no logrados, en las distintas disciplinas del currículo. Animar a la comunidad educativa a que todos tengan altas expectativas sobre el aprendizaje de los estudiantes, invitando a renovar el compromiso para que los estudiantes aprendan para la vida, y lograr así ser un centro educativo efectivo.

Hoy en día, es indispensable contar con los directores participativos orientados a mejorar la enseñanza y replicar las buenas prácticas pedagógicas que se llevan a cabo en la escuela, pues solo así se logrará incidir en la mejora de los resultados académicos de los estudiantes. Ante esto, Barber y Mourshed (2008) mencionan que aquellos sistemas educativos cuyos directores dedican la mayor parte del tiempo a actividades que no se relacionan directamente con la mejora de la enseñanza en sus escuelas ven limitadas sus posibilidades de incidir en los resultados de los estudiantes.

2.7.3.1- Acciones del Director que favorecen los procesos de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes

- Monitorear en forma permanente la producción de trabajos que realizan los estudiantes.
- Propiciar actividades de refuerzo para los estudiantes con bajo rendimiento.
- Incentivar a los estudiantes a que culminen sus estudios.
- Incentivar a los docentes a que tengan confianza en sí mismos en cuanto a la capacidad de lograr que sus estudiantes adquieran aprendizajes significativos.
- Revisar y analizar conjuntamente las competencias que debe alcanzar los estudiantes y asumir el compromiso de trabajar juntos para alcanzarlas.
- Compartir las prácticas pedagógicas innovadoras, que contribuyen al logro de competencias de los estudiantes.
- Estimular y reconocer los avances en el logro de competencias de los estudiantes.

2.8- Desempeño del director en la dimensión: Gestión Administrativa-financiera

En esta dimensión el director se desempeña con acciones y estrategias de conducción de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene, y control donde se involucra a los miembros de la institución educativa.

En esta dimensión se busca en todo momento conciliar los intereses individuales con los institucionales, de tal manera que se facilite la toma de decisiones que conlleve a acciones concretas para el logro de los objetivos institucionales.

El rol fundamental de la gestión del director en esta dimensión es la administración del personal, la asignación de funciones y la evaluación de su desempeño; el mantenimiento y conservación de los bienes muebles e inmuebles; organización de la información y aspectos documentarios de la institución; elaboración de presupuestos y todo el manejo contable-financiero.

En este sentido, administrar implica tomar decisiones y ejecutarlas para concretar acciones y con ello alcanzar los objetivos. Sin embargo, cuando estas tareas se desvirtúan en prácticas rituales y mecánicas conforme a normas, sólo para responder a controles y formalidades, como se entiende actualmente a la burocracia, entonces, promueve efectos perniciosos que se alejan de sus principios originales de atención, cuidado, suministro y provisión de recursos para el adecuado funcionamiento de la organización. En este contexto, la dimensión administrativa, es una herramienta para planear estrategias considerando el adecuado uso de los recursos y tiempo disponibles.

Las instituciones educativas de carácter oficial públicas reciben apoyo económico del Estado para operar recursos financieros, así también generan recursos a través de ayudas de entidades, y la Asociación de Cooperadora escolar.

2.8.1- Recursos Financieros

En esta dimensión se abarcan aquellos aspectos relacionados con la gestión de recursos financieros, donde se busca responder a las condiciones básicas que requieren los colegios secundarios del Nivel Medio que se centran en la dotación de recursos para el aula tanto por cuestiones de fundamento pedagógico, como por las limitaciones presupuestarias actuales para invertir en la construcción de nuevos espacios educativos destinados a la infraestructura.

Los recursos financieros obtenidos para el mejoramiento de las instituciones educativas se explican en el siguiente párrafo:

2.8.1.1- Transferencia de Recursos financieros

El MEC implementó la gratuidad en instituciones educativas del Nivel Medio por medio de la estrategia de transferencia de recursos, en el marco de una educación media gratuita, a partir de la promulgación de la Ley 4088/10 define la “Transferencia a instituciones educativas de gestión oficial” como el mecanismo para financiar el funcionamiento de las mismas a partir del año 2011, con el eslogan Educación Media Gratuita: Mas calidad para todos y todas”.

Según la Ley Nro. 4088/10 en su artículo segundo dispone: “Establece la obligatoriedad y gratuidad de la Educación Inicial y de la Educación Media en las escuelas públicas de gestión oficial, establecida en los artículos 29 y 37, respectivamente de la Ley Nro. 1264/98 “General de la Educación”.

2.8.1.2-Dotación de útiles escolares a estudiantes

El 100% de los estudiantes de las instituciones educativas del sector oficial y subvencionada reciben cada año los útiles escolares con el objeto de garantizar el acceso y permanencia de los y las estudiantes en el sistema educativo, por lo que los directores, una vez proveída por el MEC a las instituciones educativas, debe garantizar que todos los estudiantes cuenten con los Kits escolares.

2.8.1.3- FONACIDE

Es un fondo de desarrollo creado por la Ley número 4578/2012 para asignar en forma racional y eficiente los ingresos que el país recibe en concepto de compensación por la cesión de la energía del Entidad Binacional Itaipú al Brasil.

El FONACIDE (Fondo Nacional de Inversión Pública y Desarrollo) refleja las prioridades de la política de desarrollo del largo plazo, como son la educación y la investigación científica, la inversión en infraestructura, la salud y el crédito.

El FONACIDE establece que los recursos sean destinados única y exclusivamente a inversión en capital físico y capital humano.

Según lo establecido por la Ley, el 50% de los ingresos percibidos por departamentos y municipios en virtud de la presente Ley, deberán destinarse al financiamiento de proyectos de infraestructura para la educación, consistente en construcción, remodelación, mantenimiento y equipamiento de centros educativos, y el 30% al financiamiento de proyectos de almuerzo escolar.

El uso adecuado y transparente de los dineros contemplados por el FONACIDE depende en parte considerable, el mejoramiento de la educación que el Estado ofrece a los estudiantes.

2.8.1.4- Gobernaciones y Municipios

Las Gobernaciones y los municipios reciben los fondos de FONACIDE para utilizar en el mejoramiento de las instituciones educativas, así como también cuentan con recursos propios y lo obtenido de otras entidades.

2.8.1.5-Rendición de cuentas

En este marco, el informe de rendición de cuentas, las instituciones educativas deben contar la rendición de acciones y emprendimientos realizados. Cabe señalar que las Coordinaciones Departamentales y las Supervisiones Educativas deberán promover que las instituciones rindan cuentas de su gestión a la comunidad educativa en audiencia pública e instancias correspondientes, como mínimo dos veces al año, especialmente al finalizar las etapas establecidas en el calendario escolar, en todos los ámbitos (pedagógicos, administrativos, comunitarios y organizativos).

La Ley Nro. 5554/2016 que aprueba el Presupuesto General de la Nación para el ejercicio fiscal en el objeto del gasto 834 Gasto Corriente y 894 Gasto Capital, las cuáles se rigen por el siguiente clasificador presupuestario:

100- Servicios personales

200- Servicios no personales

300- Bienes de consumos e insumos

500- Inversión Física

Los documentos base para la ejecución de proceso de transferencia, son los datos de matriculación generados por el Registro Único del Estudiante RUE, es base para la obtención de los recursos financieros, para el primer y segundo desembolso, la misma se da en dos partes según lo estipulado a las normativas vigentes.

Los responsables de las instituciones educativas beneficiadas, en este caso los directores, deben presentar las rendiciones de cuentas al departamento de cuenta de la Dirección Financiera del Ministerio de Educación y Cultura, previa presentación en la Contraloría General de la República.

El Estado tiene el desafío de asegurar el acceso a la educación de toda la población en condiciones de calidad garantizando los medios y mecanismos necesarios.

2.8.2- Manejo de documentaciones administrativas

2.8.2.1-Concepto: Documento

Según la Real Academia Española, la palabra documento se puede entender como un escrito que prueba o acredita algo, es decir cualquier cosa que pueda servir de base a un conocimiento y producir una información, además podemos decir que es el soporte material por lo que se materializan los actos administrativos.

El procesamiento de los documentos es delicado y este manejo involucra infraestructura de personal y espacio físico de almacenamiento.

2.8.2.2-Funciones

Función de constancia: se constituye en un soporte material, garantizando la conservación de los mismos y el derecho de las personas a acceder al mismo.

Función de Comunicación: Los documentos administrativos sirven como medio de comunicación de los actos de administración.

El director es el responsable de guiar a su personal para organizar el archivo completo de su institución, ya que en la misma se encuentra todo el historial del colegio, necesariamente la misma debe estar a la vista de todos los miembros de la comunidad educativa y acceder a las documentaciones cuando los mismos lo requiera

2.9- Desempeño del director en la dimensión: Gestión Organizacional-Estructural

El desempeño del director en esta dimensión organizacional-estructural adquiere relevancia por el hecho de ser responsable de promover la estabilidad institucional dentro de un contexto de organización y estructura formal, que para conseguir lograr debe

fomentar el respeto a las funciones de cada personal, considerando para ello el organigrama de la I.E, además de señalar la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y espacios, la planificación de la organización escolar y la aplicación de normas y disposiciones del MEC. Rodríguez (2007), afirma que la organización como función de la gestión directiva define con quién, con qué y cómo se ejecutará lo planificado y proporciona la estructura y organización interna del sistema.

2.9.1- Organigrama

Conocido también como organometría, gráfico organizacional, diagrama de la organización entre otras denominaciones. Es la representación gráfica de la estructura organizacional formal de toda institución. Puede ser considerado como una fotografía de la institución, pues permite observar, en un momento determinado, como se distribuye las diversas unidades orgánicas que la constituyen y las relaciones existentes entre ellos.

2.9.1.1- La razón de ser del organigrama

Constituye una fuente autorizada de consulta con fines de información, además de indicar la relación de jerarquía que guardan entre sí los principales órganos que integran una dependencia o entidad y facilita al personal el conocimiento de su ubicación y relaciones dentro de la organización.

Representa las diferentes unidades que constituyen la institución con sus respectivos niveles jerárquicos y refleja los diversos tipos de trabajo, especializados o no que se realizan en la institución debidamente asignados por áreas de responsabilidad o función, se visualizan la representación de la división del trabajo, indicando: los cargos y como estos cargos se agrupan en unidades administrativas, así como la autoridad que se le asigna.

Desde la dirección educacional, se asume la organización escolar como:

Sistema estructural en el que se establecen las relaciones de autoridad, relaciones de subordinación y de coordinación, tanto horizontales como verticales, por lo que al mismo tiempo es un sistema funcional y se expresa por definición en la estructura organizativa de dirección con un enfoque participativo. (Alonso, 2007, p. 25)

2.9.1.2- Organigrama según la información que proporciona

- Organigrama jerárquico: Informa acerca de la distribución de las diversas unidades orgánicas de acuerdo con el criterio de jerarquía.
- Organigrama funcional: Enuncia las funciones generales o principios que le competen a cada unidad orgánica.
- Organigrama nominal: Identifica por su nombre a las personas que asumen la responsabilidad de conducir cada unidad orgánica.

2.9.2- Normas y disposiciones del MEC

Consiste en que todas las disposiciones para las instituciones educativas vienen determinadas por el Ministerio de Educación y Ciencias, es decir del nivel central donde se delinear las principales acciones a ser desarrolladas en el sector educativo y donde están establecidas las metas educativas a corto, mediano y largo plazo.

En cuanto al currículum Nacional se parte de un Proyecto Educativo Nacional (PEN) y se contextualiza en el Proyecto Educativo Departamental (PED) hasta llegar a contextualizarse en el Proyecto Educativo Institucional (PEI), todas las competencias y capacidades establecidas en los distintos programas educativos de las disciplinas que integran la malla curricular.

El MEC asume una perspectiva pedagógica de la política educativa donde las decisiones y acciones como cartera de estado emergen las disposiciones a llevarse a cabo en las instituciones educativas.

El Plan Nacional se refiere a toda la educación a la que se ofrece en todo el sistema y por tanto de aquí parte el trabajo con todos los actores educativos y el MEC es responsable de la planificación y administración de todo el sistema educativo.

Al contextualizarse el Plan Nacional a las instituciones educativas fortalece los espacios de participación de los diferentes actores involucrados en el proceso

educativo donde se enfatiza la reflexión y la creatividad de los directores, docentes, la participación de las familias, a través de las asociaciones de Cooperación Escolar, así como el Equipo de Gestión Escolar.

Desde su gestión el MEC promueve y genera instrumentos legales en base a las necesidades para la organización, actualización permanente y gestión eficiente del sistema educativo. Todas las instituciones educativas están reguladas desde el nivel central donde se abarcan aquellos aspectos relacionados con la gestión de recursos y la administración de los procesos que aborda tanto la reorganización de los espacios, la adecuación de los horarios, la malla curricular, los programas educativos, las resoluciones y las normativas de convivencia. Estas normativas vigentes determinan que el Estado a través de la autoridad competente, en este caso el MEC formula la Política Nacional de Educación y donde se regula y se controla las actividades relacionadas con la Educación.

El MEC establece la creación de los distintos estamentos integradas por cada representante de la comunidad educativa con la finalidad de conseguir que la misma participe ordenada y activamente en los procesos educativos.

A través de las Direcciones Departamentales y estas a su vez a las Supervisiones Educativas y por último a las I.E, llegan todas las resoluciones y disposiciones legales a ser aplicadas en los colegios, el director es el responsable de transmitir a todos los miembros de la comunidad educativa y la de velar para que las disposiciones emanadas, sean cumplidas a cabalidad en busca del mejoramiento de la calidad educativa.

2.9.2.1- Normas de convivencia

2.9.2.1.1-Convivencia Escolar y su significado

La definición de convivencia que entrega la vigésima segunda edición de la Real Academia Española de la Lengua hace referencia al “desarrollo de la vida en común con una o varias personas”. Así, se define la convivencia como la “acción de convivir” (vivir

en compañía de otro u otros), y se vincula, en su acepción más amplia, con la coexistencia pacífica y armónica de grupos humanos en un mismo espacio.

En su contexto popular, la convivencia no sólo se refiere a vivir en común, sino que, además, supone el compartir una serie de códigos que norman el estar juntos y, desde la mirada jurídico-social, Ortega y Del Rey (2004) sostiene que “la convivencia estaría garantizada mediante el respeto de los derechos de cada persona, sin discriminarla” (p.38).

Por ello, el compartir en forma cotidiana con las personas en grupos e instituciones, es un proceso constructivo continuo, donde ocurren transacciones, negociación de significados, respuestas a soluciones, etc. Este compartir va creando un significado común que se desarrolla a través del tiempo, caracterizado por su naturalidad y por predicciones, lo que origina un sentido de familiaridad, constituyéndose parte de la identidad del grupo y de quienes participan en él.

2.9.2.1.2-Proceso de construcción de las normas de convivencia

La Escuela de hoy debe estar basado en un clima de convivencia, donde se enfatiza el respeto, las buenas relaciones, la solidaridad entre todos los miembros que integran la comunidad educativa. Desde la práctica se manifiesta la convivencia escolar, lo cual se organiza con una construcción participativa entre todos los integrantes que conforman la comunidad educativa.

Con la construcción integrado por todos los representantes de los distintos estamentos se llega a un acuerdo y luego se centra en un instrumento que contribuye a la regulación de todas las relaciones que surgen en la institución educativa, por lo tanto, el manual elaborado o ajustado determinará los delineamientos de la relación de los estudiantes, directivos, docentes y padres de familia, así como el ordenamiento institucional. (MEC. Resolución Nro.5766, 2015)

Echeverría (2002) expone que “en el manual de convivencia se definen principios, derechos y deberes.” (p.17), decir que cada uno de los miembros que pertenecen a un establecimiento educativo deberán seguir lo establecido acorde a sus deberes y derechos para convivir con los demás de una manera eficiente y respetuosa a los demás.

Para la elaboración del Manual de Convivencia se deberá tener en cuenta la realidad institucional, el Proyecto Educativo Institucional, la Constitución Nacional, la Ley General de la Educación, la ley de la Consejería Municipal por los Derechos del Niño, la Niña y el Adolescente, los Derechos Humanos y otros documentos.

Para que las pautas de convivencia puedan tener funcionalidad, en otras palabras, tenga sentido y utilidad para las relaciones interpersonales deben ajustarse a las características concretas de cada realidad institucional y a su espacio educativo.

Para la realización del proceso de construcción de las pautas de convivencia escolar deberán participar el director del Colegio, representante de los docentes, representante de los estudiantes, representantes de padres, madres o encargados de familias y de la Asociación de la Cooperadora Escolar, donde cada representante deberá consultar con sus pares para reflejar fielmente la voluntad del mismo y deberán defender las decisiones por cada estamento. La decisión de la mayoría permanecerá sobre la minoría en su proceso de construcción.

Los miembros de la comunidad educativa necesitan elaborar o ajustar su manual de convivencia, en donde consignarán valores y aspiraciones de sus formas de actuar y las que consideran preferibles a otras, por los beneficios que traen consigo.

El Manual de Convivencia ayuda a la resolución de conflictos suscitados en el establecimiento escolar en cuanto al relacionamiento entre sus miembros, por lo tanto, se busca con la construcción confianza y seguridad en la vida cotidiana de todos los integrantes que conforman el establecimiento escolar.

La convivencia escolar nace como una significación con identidad propia que sugiere procesos implícitos y explícitos que responden al bien común y la vida en democracia de un centro escolar, siendo el proceso de enseñanza aprendizaje el pilar en el que se sustenta. (Ortega y Del Rey, 2004: 25)

Los procesos implícitos están referidos a los aspectos psicológicos de cada persona, tales como el aprender a conocerse y valorarse para alcanzar una buena autoestima, la empatía es decir ser capaz de ponerse en el lugar del otro y saber relacionarse con los demás de forma respetuosa.

Por otro lado, los procesos explícitos estarían dados por la calidad de las relaciones interpersonales y la adecuada gestión de las normas de convivencia, que, para ser efectivas, requieren del consenso de todos los miembros centro educativo.

2.9.2.2- Tratamiento de conflictos escolares

Un conflicto es una situación generada por un problema que se da entre dos o más personas o grupos de personas.

Generalmente los estudiantes del Nivel Medio presentan problemas típicos de su edad en cuanto a relacionamiento, como intrigas, discordia, rebeldía y otros que afectan el clima de la institución, cuyos conflictos debe manejar el director de la institución y tratar de resolverlos, cuyos factores inciden en el normal desempeño entre los miembros de la comunidad educativa.

La aparición de las situaciones conflictivas se debe a la pérdida de autoridad, desvalorización de la sociedad, influencia negativa de los medios de comunicación, desintegración del modelo familiar tradicional, Bullying y otros. Casamayor (1998) expone que “un conflicto se produce cuando hay un enfrentamiento de los intereses a las necesidades de una persona con las de la otra, o con los del grupo, o con los de quién detenta la autoridad legítima” (p.18-19). Considerando lo que el autor afirma, con relación a los conflictos más usuales que se da en los centros educativos, son de relación entre el alumnado y el docente, entre los docentes, el director y los docentes, las familias de los estudiantes y los docentes, la mayor parte de los conflictos se deben a las finalidades educativas.

Los conflictos deben ser manejados con prudencia por el director, y además debe contar con las competencias necesarias, para orientar los comportamientos de los estudiantes en cada conflicto. El MEC (2012) por Resolución lanzó un material de protocolo de atención escolar, que consiste en una "guía de intervención en casos de los tratamientos de conflictos escolares que por Ley Nro. 4633 se aprobó, para la prevención y la forma de actuación ante las mismas" (p. 6 al 20).

Manes (2011) plantea "el delicado equilibrio de las relaciones interpersonales y grupales entre los miembros de la comunidad educativa hace necesario identificar los conflictos potenciales y actuales que afectan al normal desempeño institucional y encarar la mejor manera de resolverlos" (p.90). En este sentido, sería bueno que los directores de las instituciones implementarán actividades para el tratamiento de los conflictos escolares como:

- Asesoramiento a los docentes en la planificación e implementación de programas preventivos para la mejora de la convivencia.
- Proponer entre el alumnado cuestiones de debate en temas relacionados a los conflictos.
- Acordar con las docentes formas de trabajo en el aula, para abordar la autoestima de los alumnos, las competencias sociales, el autoconcepto y otros.
- Realización de escuela para padres.
- Desarrollo de protocolos de actuación ante incidentes de violencia escolar.

A diario dentro de las instituciones educativas se presentan situaciones conflictivas, que por lo general son frecuentes y los conflictos adquieren a veces tal magnitud que se requiere prestar atención en el manejo ante la población estudiantil heterogénea en saberes, competencias y apoyos que convergen en sentimientos generalizados ante situaciones de angustia, problemas familiares, los vicios juveniles y expectativas, todo esto genera conflictos entre lo miembros, por lo que el director debe intentar propiciar un clima seguro y estimulante para los educandos y la comunidad educativa en general a través del diálogo, la negociación y la reflexión colectiva.

2.9.3- Planificación de la organización escolar

La planificación de la organización escolar se entiende como la acción de prever, por una parte, y a la vez, la actividad de planear, por otra. Tiene un fin: lograr buenos resultados a nivel institucional y reducir al mínimo aquellas equivocaciones y errores que pueden atentar contra el hecho educativo.

En la actualidad son múltiples los aspectos que incluye la planificación de la organización escolar, entre los principales se encuentran:

- La estructura de los planes de estudio y programas.
- El régimen diario de los centros de estudio y la carga docente de los estudiantes.
- El horario de clases de los estudiantes
- La carga docente de los profesores.
- La elaboración del calendario anual de actividades de la I.E
- Organización en el aprovechamiento de los espacios de la I.E (Bibliotecas, laboratorios, espacios recreativos, salón multiuso y otros)

2.9.3.1- La planificación estratégica

La planificación Estratégica consiste en una herramienta que permite al director de instituciones educativas a organizarse y tomar decisiones acordes a la formulación de los objetivos propuestos con el propósito de lograr eficiencia en el futuro deseado.

La Planificación Estratégica educativa como el proceso que evalúa las oportunidades y amenazas del afuera, como las fortalezas y las debilidades del adentro, articulando una visión, misión, metas y objetivos institucionales acorde a las expectativas educativas de la comunidad para desarrollar estrategias y tácticas que, en el marco de un plan, se orienten a satisfacer las necesidades de los individuos y de la organización (Manes, 2011, p.107).

La Planificación Estratégica requiere la retroalimentación continúa para la verificación del funcionamiento de las estrategias aplicadas, para ello es de suma importancia la verificación de desempeños a través de diseños de indicadores claros, las cuales entregan

informaciones valiosas para la toma de decisiones y esto es fundamental en las organizaciones públicas para revertir lo mal actuado desde el momento de la detección.

Al considerar a la Planificación Estratégica como herramienta útil, ayudará a establecer prioridades, objetivos y estrategias y de los recursos que se necesitan para el logro de los resultados esperados. Desde esta perspectiva, es fundamental la definición de la Misión, Objetivos Estratégicos, Estrategias, definición de metas e indicadores.

2.9.4- La construcción del Proyecto Educativo Institucional (PEI)

2.9.4.1- Concepto del PEI

El Proyecto Educativo Institucional constituye instrumento orientador para las instituciones educativas, con su elaboración se pretende acordar los aspectos característicos y relevantes de la vida institucional que dará sentido y pertenencia a los autores educativos.

Proyecto Educativo Institucional es un instrumento de planeamiento de desarrollo educacional a nivel de base, define la función de la institución en el ámbito concreto que es la institución educativa y su entorno, sintetiza las necesidades, problemas e intereses de la comunidad, así como sus grandes aspiraciones en concordancia con el desarrollo humano de la sociedad. Articula el trabajo pedagógico e institucional, orientado hacia el logro a través de todos los niveles, modalidades y programas educativos (Yupanqui, 2004, p.95).

El PEI se construye en forma participativa con todos los actores de la comunidad educativa. Es el ser y quehacer de una institución educativa que involucra a todos los actores. Un documento rector que determina la orientación general de todos los procesos a ser encarados por la institución educativa, en base a algunos delineamientos esenciales sobre su identidad, valores y principios, políticas y estrategias, objetivos y metas en cuanto a su proyección futura.

La clave en la construcción del PEI es fomentar un mayor protagonismo por parte de todos los estamentos de la comunidad educativa. Esta convocatoria no debe limitarse solo a los docentes, pues debe incluir a todos los demás funcionarios, directivos, administrativos, técnicos y de apoyo, así como a los padres de familia, e incluso a los estudiantes, a través de sus legítimos representantes. `

Esta participación es fundamental, la cual constituye un espacio de reflexión, en un permanente análisis de reformulación por lo que se requiere compromiso y trabajo colectivo en su proceso de construcción. El PEI es un proceso, en que las metas y las acciones que se plantean en el documento se piensan, se discuten, se analizan, se construyen, se ejecutan y se ajustan en forma compartida y permanente. Por tanto, se constituye como un sueño compartido entre los actores educativos y así empiezan un viaje todos juntos para alcanzarlo.

El PEI es un documento de gestión que sirve como marco de referencia a toda la planificación y la organización de la institución educativa, lo cual garantiza el proceso educativo a seguir, acorde a las necesidades de la escuela y sus historias.

2.10- Desempeño del director en la dimensión: Gestión Comunitaria

Se entiende por desempeño en la gestión comunitaria del director la responsabilidad de ir conduciendo la participación e involucramiento de los padres de familia y otros miembros de la comunidad en las actividades educativas de la institución.

Esta dimensión hace referencia, a la forma en que la institución se relaciona con la comunidad de la cual es parte, conociendo y comprendiendo sus condiciones, necesidades y demandas. Asimismo, cómo se integra y participa de la cultura comunitaria.

También se refiere a las relaciones de la institución educativa con el entorno social e interinstitucional, considerando a los padres de familia y organizaciones de la comunidad, municipales, estatales, organizaciones civiles, eclesiales, etc. La participación de los mismos, debe responder a un objetivo que facilite establecer alianzas estratégicas para el mejoramiento de la calidad educativa.

La intervención del equipo directivo es fundamental en esta dimensión, ya que se van definiendo las características de las relaciones entre la institución y los actores sociales

de la comunidad. Dentro de este contexto se puede observar las características de las relaciones que la escuela establece con las familias en cuanto al apoyo mutuo (colegio-familia) a la formación integral de sus hijos.

Esta dimensión ayuda a la gestión del director a que pueda tener una mayor cercanía con los padres de los alumnos, en cuanto a los riesgos de fracaso escolar, de tal forma que con una atención diferenciada contribuya a disminuir la reprobación y la deserción escolar, significa informarlos constantemente sobre el nivel de aprovechamiento académico y la posibilidad de aplicar estrategias específicas para su atención oportuna.

2.10.1-Compromisos de los padres en las actividades escolares

Comprometer a los padres de familia en las actividades escolares significa dar espacios de participación para que se involucren en el centro educativo para acompañar la formación académica e integral de sus hijos.

Las instituciones educativas deberían convertirse en un espacio natural donde los padres de familia o las personas responsables de los estudiantes encuentren las posibilidades de reflexionar acerca de las formas de cómo acompañar el proceso de la formación académica de sus hijos, en la medida que asuman su corresponsabilidad en la formación y en la construcción de valores con los directivos y docentes o con otros padres de familia afianzarán su tarea de acompañar la formación de sus hijos.

Las Instituciones Educativas con las familias deben:

-Fomentar una relación efectiva en lo académico para interiorizarse respecto al sistema de evaluación, las capacidades adquiridas, las actividades extracurriculares y otros.

-Vincularse referente al Proyecto Educativo Institucional, y a los planes de mejoramiento de la I.E.

-Generar espacios de reflexión sobre la vida cotidiana de la familia y su relación con el entorno.

-Ayudar a la institución educativa respecto al crecimiento integral de sus hijos y del grupo familiar a través de intercambio de reflexión pedagógica de docentes y familia.

-Promover la participación permanente de los miembros del grupo familiar en el PEA de sus hijos.

2.10.2-Relaciones del colegio con su entorno

El director debe tener una visión amplia del entorno y mucha apertura para involucrar al entorno del centro educativo en sus actividades, y así poder establecer propuestas y mecanismos, con las familias y las entidades, para obtener la cooperación en el mejoramiento de la institución.

Para obtener una cultura participativa con todos los estamentos de la escuela, así como con su entorno, es necesario crear las estrategias dinámicas que haga que todos participen en las actividades de la institución y lograr el éxito académico. Es importante responsabilizar a los padres, a personas voluntarias y al entorno en las actividades escolares puede llevar mucho esfuerzo, pero es el único medio que tienen las escuelas, para involucrarlos y conseguir el apoyo y la cooperación.

Martin (2000) sostiene que “los centros educativos no pueden desarrollar todo su potencial sin la colaboración de la colectividad local” (p.59). Según el autor la escuela necesita de su entorno, de todos los miembros de la comunidad educativa, no puede trabajar en forma aislada, por el contrario debe complementarse con los mismos, para la construcción y la ejecución del Proyecto Educativo Institucional y así encontrar las acciones de cooperación que favorezcan a la institución.

La Escuela es vista como una institución que comparte funciones y se interrelaciona con su entorno social. Es parte de la sociedad y como tal debe construirse un escenario de participación y cooperación para poder decidir en forma conjunta acuerdos y lograr el sentido de responsabilidad.

A nivel institucional se deben establecer políticas y procedimientos que incentiven la participación de todos los alumnos, docentes, servicios de apoyo externo, familias

y la comunidad local con el propósito de promover el desarrollo de una comunidad abierta que ayudará a acrecentar el compromiso y fortalecer los buenos resultados institucionales

Sería útil generar prácticas como:

- Crear políticas y procedimientos que estimulen la participación de los alumnos, los padres, los docentes y representantes de la comunidad.
- Promover un clima abierto cuidando los mecanismos formales e informales de comunicación y participación.
- Asegurar la participación de instituciones y servicios externos de apoyo a la escuela, como municipios, gobernaciones, iglesias, centros de salud entre otros.

2.10.3-Asociación de Cooperadora Escolar

La Asociación de Cooperadora Escolar conformada por padres de familia o tutores, que voluntariamente integran la comunidad educativa, su objetivo es contribuir en el mejoramiento de la escuela, ayudando al Estado en forma participativa y organizada en las actividades escolares.

2.10.3.1- Constitución, registro y reconocimiento de la ACE

La Asociación de Cooperación Escolar se constituye por libre voluntad de todos sus asociados, cada asociación establece su estatuto conforme a los fines y objetivos de la educación dispuestos en la Ley General de la Educación y lo adecuará a los delineamientos establecidos por el MEC.

2.10.3.2-Autoridades de las ACE

La Asamblea General que es la máxima autoridad de la Asociación de Cooperadora Escolar, la misma es convocada de acuerdo a lo estipulado en el Estatuto, al inicio del año lectivo, en las elecciones de sus autoridades o cuando la situación lo amerite, es la Asamblea General la que toma las decisiones respecto a los intereses de la Asociación.

2.10.3.3-Funciones de las ACE

- Acceder a las informaciones de la utilización por parte de los directivos de la Institución Educativa de los recursos financieros provenientes de MEC u otras Entidades.
- Integrar el Equipo de Gestión Escolar. EGIE

- Promover proyectos, programas y acciones para el mejoramiento de la institución educativa.
- Organizar actividades eventos para el financiamiento de las necesidades educativas de la institución, acordes al Proyecto Educativo Institucional.

2.10.4-Respuesta a las necesidades de la comunidad

La escuela hoy día, debe abrir sus puertas para relacionarse con la comunidad, no pueden estar ajena a los problemas que se plantean en el entorno. Delval (2006) afirma que “la escuela debería ser un laboratorio con el que se aprenden a analizar los problemas sociales y culturales de la comunidad y de la sociedad en su conjunto” (p.102). En este planteamiento el autor nos expone que el centro educativo debe tener apertura también fuera de la misma, es decir enfocar su mirada hacia el exterior, de lo que ocurre fuera de la escuela, con el objeto de encontrar respuestas a los problemas de la sociedad desde la escuela; e impulsar las transformaciones en la cual está inmersa.

Por ello sería relevante que el director de la institución educativa organice con la comunidad las siguientes actividades:

- Obtención de datos en cuánto a las organizaciones que existen alrededor de la escuela y cómo involucrarlos.
- Definición de la problemática a la cual se quiere dar respuesta según las necesidades emergentes.
- Búsqueda de espacios institucionales para el trabajo en conjunto en beneficio de la comunidad.
- Planificación de actividades a llevarse en conjunto para la mejora educativa en beneficio de los estudiantes.
- Búsqueda de estrategias de intervención y de salida de soluciones que permitan abordar y dar respuestas a la problemática planteada.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1- Tipo de Estudio

3.1.1- Diseño de la Investigación

La investigación se desarrolló con un diseño no experimental, definido según Hernández et al (2010) como “la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables” (p.81).

Según Sampieri et al (2010) la investigación no experimental es un estudio que se lleva a cabo sin manipulación deliberada de variables y en las que se observan los fenómenos en su ambiente natural para después someterlos a un análisis. Se optó por corte transversal; porque el propósito fue en describir las variables y categorías utilizadas para analizar la incidencia e interrelación entre ellas en un solo momento.

El diseño de la investigación que se abordó se adscribe a los paradigmas positivista e interpretativa. Respecto al Paradigma interpretativa Martínez (2005) afirma que “La mente humana es, por su propia naturaleza, interpretativa, es decir hermenéutica: trata de observar algo y buscarle significado” (p.11). Es decir busca entender el significado de un fenómeno.

El paradigma positivista radica su importancia en la cuantificación y medición de variables, al respecto Guba (2008) sostiene que “la integración del paradigma positivista se plasma en su diseño, que a través de las inferencias en las relaciones que se realizan entre las variables, estas se observan tal y cómo se han dado en su contexto natural” (p. 148-165).

3.1.2-Enfoque de la Investigación

El enfoque seleccionado fue mixto, según Sampieri y Mendoza (2008) permitió mayor panorama, profundidad, riqueza aclarativa y sentido de entendimiento, la misma representa a un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección de datos cuantitativos y cualitativos, así como la integración y discusión conjunta, para realizar inferencias del producto de toda la información recabada de los estilos de liderazgo que los directores de las I.E presentan, en el contexto institucional en que se desenvuelve y su desempeño en la gestión escolar.

Dentro del enfoque cuantitativo se realizó la medición de las variables y se expresaron los resultados en valores numéricos. Al respecto Hernández et. (2010) afirman que "el enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar la hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías" (p. 49). Cada una de las variables, dimensiones e indicadores de los estilos de liderazgo y el nivel de desempeño en la gestión del director, fueron agrupadas por niveles con sus correspondientes baremos y se realizó la contrastación de la variable con su correspondiente análisis descriptivo, para ir generando, previamente las figuras y tablas estadísticas correspondientes.

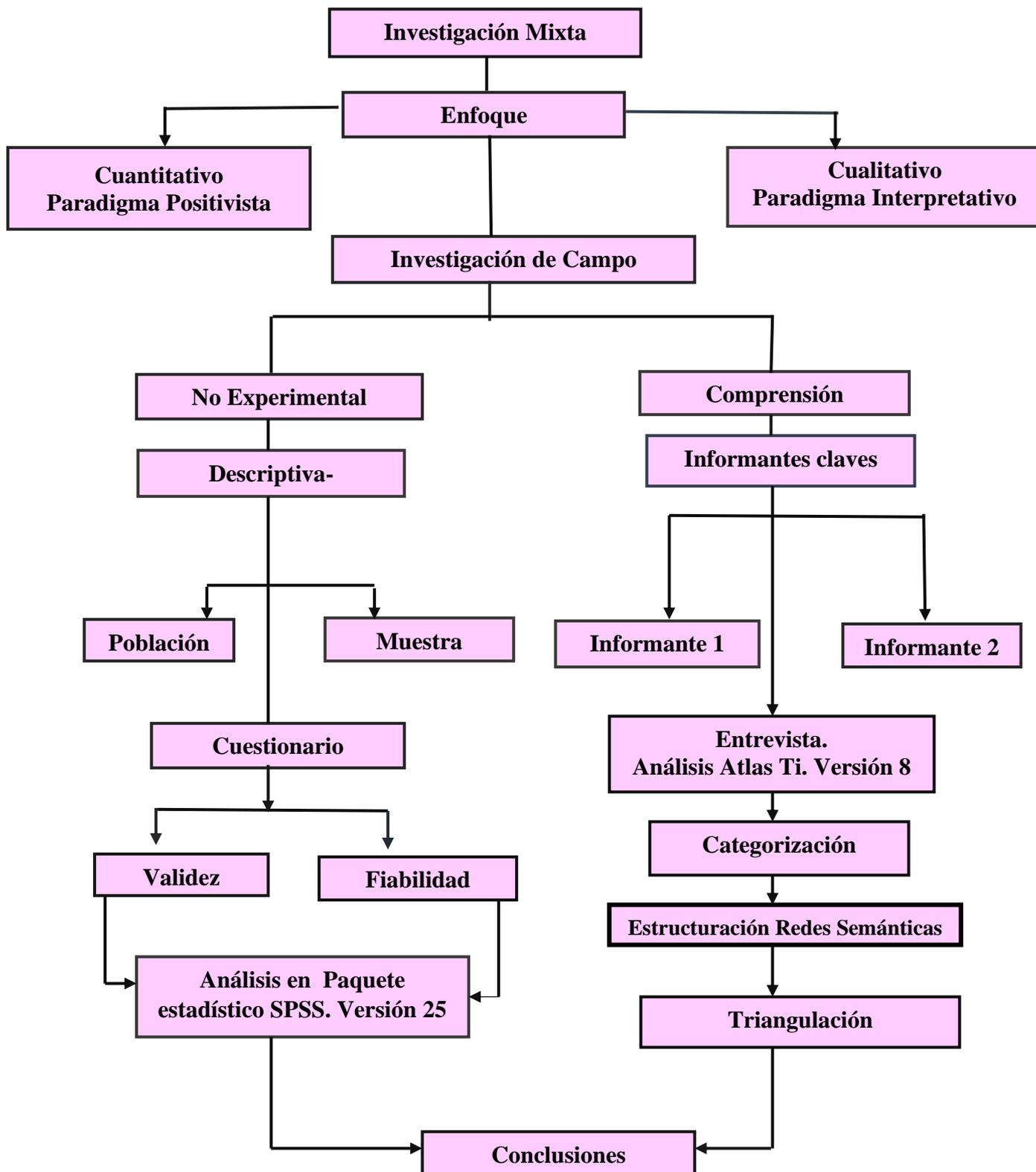
El enfoque cualitativo trató la realidad en su contexto, la información obtenida fue construyéndose a partir de los datos obtenidos, al respecto Martínez (2005) afirma que "la investigación cualitativa trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones" (p.5). De aquí, que lo cualitativo (que es el todo integrado) no se opone a lo cuantitativo (que es sólo un aspecto), sino que lo implica e integra, especialmente donde sea importante".

Se realizó la integración y la discusión conjunta de las variables y categorías de estudio, para realizar inferencias producto de toda la información recabada de los estilos

de liderazgo que los directores de las instituciones educativas dentro del el contexto institucional en que se desenvuelve y su desempeño en la gestión escolar.

3.1.2.1- Integración de la Investigación mixta

Gráfico Nro.1. Investigación mixta



3.1.2.2- Triangulación

El término triangulación desde la visión de varios autores como Denzin (1990), implica “...la aplicación y combinación de varias metodologías de la investigación en el estudio de un mismo fenómeno” (p.297). También es entendida según Rodríguez, Pozo y Gutiérrez (2006) como la “técnica de confrontación y herramienta de comparación de diferentes tipos de análisis de datos (triangulación analítica) con un mismo objetivo puede contribuir a validar un estudio de encuesta y potenciar las conclusiones que de él se derivan” (p.25). Basado en los autores antes referidos se realizó la triangulación combinando los resultados encontrados en los niveles de desempeño de los directores con la aplicación de un cuestionario cerrado y el discurso de los informantes en las distintas dimensiones de la gestión escolar. Resultados de esta triangulación se incluyen en el apartado Conclusiones.

3.1.3- Nivel o alcance de la investigación

3.1.3.1-Descriptivo: La presente investigación es considerada de tipo descriptivo, según Hernández, Fernández y Baptista (2006) exponen con referencia a los estudios descriptivos “el propósito del investigador consiste en describir situaciones, eventos, y hechos” (p.117). Es decir, cómo es y cómo se muestran determinados fenómenos en la descripción de variables y categorías.

Asimismo Bavaresco (2004) define que “consiste en describir sistemáticamente características homogéneas de los fenómenos estudiados sobre la realidad” (p.26). De esta forma, la investigación se orientó en recolectar la información relacionada con el estado real de la situación objeto de estudio, donde se pretendió describir los estilos del liderazgo que presentan los directores, y su desempeño en la gestión escolar en las siguientes dimensiones: pedagógica-curricular, administrativa-financiera, organizacional-estructural y gestión comunitaria de las diez instituciones educativas participantes.

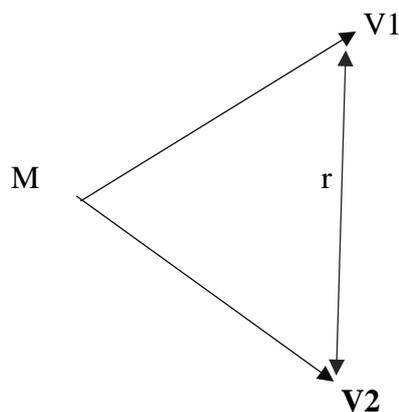
3.1.3.2-Correlacional: Según Hernández (2010) afirma que los estudios correlacionales tienen “como propósito conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto particular” (p.81).

Según Cazau (2006) este diseño de investigación mide el grado de relación entre dos o más variables mediante el uso de los coeficientes de correlación. Es decir, la correlación es bivariada porque fluctúa entre los valores -1 a +1 (ausencia o existencia de relación).

Este estudio permitió establecer la relación entre el estilo de liderazgo y el nivel de desempeño en la gestión escolar del director de las instituciones educativas, desde la percepción de los docentes y estudiantes de las diez instituciones educativas públicas y privadas.

Se diagrama de la siguiente forma: Sánchez y Reyes (2008, p.64). (Véase gráfico nro. 1)

Gráfico Nro.2. Correlación entre Estilos de liderazgo y Gestión escolar



M: Muestra de Estudio

V1: Estilos de Liderazgo

V2: Gestión Escolar

r: Correlación

3.2- Población y muestra

3.2.1- Sujetos de estudio

Según (Chávez, 2001) la población es el universo de la investigación, sobre el cual se pretende generalizar los resultados y está constituido por características y estratos, que le permiten distinguir los sujetos unos de otros. Dichas características se delimitan con la finalidad de establecer los parámetros muestrales.

Los sujetos de estudio que conformaron esta investigación fueron docentes, estudiantes y supervisores: pedagógico y administrativo de las instituciones educativas del Nivel Medio de la ciudad de Fernando de la Mora de la Región 31, con un total de 10 instituciones educativas: 5 del sector oficial y 5 privadas.

Cuadro Nro. 2. Población: I.E de la Región 31, Nivel Medio. Fernando de la Mora

Instituciones Educativas	Estudiantes matriculados	Cantidad de docentes
Colegio Nro.1	170	21
Colegio Nro.2	105	16
Colegio Nro.3	80	15
Colegio Nro.4	250	28
Colegio Nro.5	285	45
Colegio Nro.6	205	35
Colegio Nro.7	102	20
Colegio Nro.8	120	19
Colegio Nro.9	58	21
Colegio Nro.10	125	15
Total	1500	235

Fuente: Supervisión Administrativa Región 31 (2019)

3.2.2- Tipo de muestra:

La Técnica que se seleccionó en la investigación fue el muestreo aleatorio estratificado, que consiste en que divide la población en subgrupos denominados estratos, los cuales son lo más homogéneo posible. De cada estrato se selecciona de manera proporcional los integrantes de la muestra estratificada con el objeto de lograr la homogeneidad en las sub poblaciones o estratos.

3.2.3- Tamaño de la Muestra

Debido a que se conocía el número de instituciones educativas del Nivel Medio de la Ciudad de Fernando de la Mora, así como el número de estudiantes, supervisores y docentes de cada institución y las que conformaron la población finita, se aplicó la siguiente fórmula para la obtención de la muestra, que a continuación se presenta describiendo los elementos que la integran.

$$n = \frac{N}{1 + \frac{E^2(N-1)}{Z^2 \cdot P \cdot Q}}$$

N: Tamaño de la Población

n: Muestra

e: constante del margen del error (5% margen de error)

Z: constante del nivel de confianza (95 % nivel de confianza)

p= probabilidad de ocurrencia (0,5)

q= probabilidad de no ocurrencia (q= 1-p) =0,5

La ventaja al aplicar esta fórmula es que al conocer exactamente el tamaño de una población. El tamaño de la muestra resulta con mayor precisión.

3.2.3.1- Cálculo para la muestra de estudiantes

$$n = \frac{1.500}{1 + \frac{(0,05)^2 \cdot (1500-1)}{(1,96)^2 \cdot 0,25}} = \frac{1.500}{1 + \frac{0,0025 \cdot 1499}{3,8416 \cdot 0,25}} = \frac{1.500}{1 + \frac{3,7475}{0,9604}} = \frac{1.500}{4,9020199917} = 305$$

$$n = 305$$

La muestra con respecto a los estudiantes conformara de **305** alumnos/as

3.2.3.2 -Cálculo para la muestra de docentes

$$n = \frac{235}{1 + \frac{(0,05)^2 \cdot (235-1)}{1,96^2 \cdot 0,25}}$$

$$n = \frac{235}{1 + \frac{0,0025(234)}{3,8416 \cdot 0,25}} = n = \frac{235}{1 + \frac{0,585}{0,9604}}$$

$$n = \frac{235}{1,60911211995}$$

$$n = 146$$

La muestra de docentes se conformará por **146** profesores/as

3.2.4- Procedimientos para la selección de la muestra

Según Morales (2009) el muestreo es el proceso de recolección de datos dentro de una investigación, con el cual se recibe, procesa, generaliza la información. La técnica del muestreo permitió seleccionar la muestra o una parte representativa de la población. El tipo de muestreo que se utilizó en esta investigación consistió en la probabilística, porque permitió extender los resultados de la muestra a toda la población y pues todos sus integrantes tiene la misma posibilidad de ser seleccionadas, en este caso para el estudio cuantitativo.

El diseño muestral para el estudio cualitativo fue intencional, no probabilístico, se realizó la entrevista con supervisores: administrativo y pedagógico, que aceptaron participar del estudio.

En resumen, con la aplicación de la fórmula; se obtuvo la cantidad de número de participantes que integran la muestra, en las que los estudiantes totalizan 305 y los docentes 146, se realizará por **Afijación proporcional**: consiste simplemente en repartir el tamaño global "n" proporcionalmente al tamaño de cada estrato. De esta forma, la muestra a tomar en el estrato sería de tamaño:

$$\frac{n_1}{N_1} = \frac{n}{N} = \dots = \frac{n}{N}$$

Cuadro Nro. 3. Muestra: Estudiantes y docentes de I.E de la Región 31 del Nivel Medio

Instituciones Educativas	Muestra Estudiantes	%	Muestra Docentes	%
Colegio Nro.1	36	12	13	9
Colegio Nro.2	21	7	10	7
Colegio Nro.3	12	4	9	6
Colegio Nro.4	52	17	16	12
Colegio Nro.5	58	19	28	19
Colegio Nro.6	43	14	22	15
Colegio Nro.7	22	7	11	7
Colegio Nro.8	24	8	12	8
Colegio Nro.9	12	4	16	11
Colegio Nro.10	25	8	9	6
Total	305	100	146	100

Elaboración propia (2019)

3.3- Técnicas e Instrumentos para la recolección de datos

La técnica que se aplicó en el estudio tuvo como propósito obtener la información de forma ordenada de acuerdo a los objetivos planteados en el estudio.

Para la recolección de los datos cuantitativos se utilizó como técnica **la encuesta**: que consiste en un método empírico que posibilita la recopilación de información sobre el objeto y sujeto de estudio, método de recogido de datos por medio de preguntas cerradas, cuyas respuestas se obtendrán en forma escrita, por medio del **instrumento “cuestionario”**, según Ruiz, Bolívar (2002) es “un instrumento de recolección de datos, al lápiz y papel integrado por preguntas que solicitan información requerida a un problema, objeto o tema de investigación, el cual es normalmente administrado a un grupo de personas” (p.191).

Huele (2011) indica que la técnica de la encuesta supone la obtención de información de las personas por medio de un listado de preguntas llamado cuestionario y el posterior análisis estadístico de la información obtenida.

Para la recolección de los datos cualitativos se utilizó como técnica la **entrevista** cuyo propósito es la recolección de datos. Esta técnica es flexible y como tal permite obtener información más profunda y detallada, de utilidad para complementar el enfoque cuantitativo. (Anexo Nro.3. categorías/subcategorías).

Según Denzin y Lincoln (2005) afirma que la entrevista es “una conversación, es el arte de realizar preguntas y escuchar respuestas” (p.643) y **como instrumento** de esta técnica, se usó la **guía de entrevista**, con preguntas orientado en los objetivos del estudio y la revisión de literatura con respecto a la temática.

3.3.1 – Variables y/o dimensiones

Variable 1: Estilos de Liderazgo

Definición Conceptual: Hersey et al (2007) plantea que los estilos de liderazgo son “pautas coherentes del comportamiento exhibidas por un individuo (líder), percibidas por los demás (seguidores), cuando trata de influir en las actividades de los demás” (p. 104).

Definición Operacional: Formas de dirigir una institución educativa con estilos de liderazgo transformacional, transaccional y Laissez Faire (Ausencia de liderazgo), estilos que corresponden a lo desarrollado por la teoría de Bernard Bass (1985).

Variable 2: Nivel de desempeño del director en la Gestión Escolar

Definición Conceptual: La gestión escolar, es parte fundamental de las funciones que un directivo desempeña. Romero (2011) menciona que “...la gestión organiza el marco para el quehacer escolar y se visualiza en los modos de decidir las cosas y el tipo de decisiones que se toman...” (p.12). Por lo tanto, es conducente que el director busque estrategias que permitan un desarrollo institucional en todos sus ámbitos: pedagógico- curricular, administrativa - financiera, organizacional-estructural y comunitaria; y alcanzar un avance significativo para el adecuado funcionamiento de la escuela.

Definición Operacional: Realiza las acciones que corresponden a la gestión escolar en forma eficiente, bueno, regular o deficiente, en sus cuatro dimensiones: pedagógico- curricular, administrativa -financiera, organizacional-estructural y comunitaria.

Dimensiones de la variable 1 : Estilos de Liderazgo

Definición Conceptual Estilo Transformacional: Burns (1978) define al liderazgo transformacional como un proceso recíproco mediante el cual el líder y el seguidor, persiguiendo metas mutuas, se elevan unos a otros hacia mayores niveles de motivación y moralidad. Koehler y Pankowski (1997) para el contexto gubernamental, lo definen como el proceso de inspirar cambios y facultar a los seguidores a alcanzar niveles más altos de desempeño para mejorarse a sí mismos y para mejorar los procesos de la organización. Para Avolio y Bass (2004) define "cómo el proceso de influencia en el cual los líderes cambian en sus seguidores la consciencia de lo que es importante y los impulsan a verse ellos mismos, las oportunidades y los desafíos del entorno de una nueva forma" (p. 96).

Definición Operacional Estilo Transformacional: El estilo de liderazgo transformacional tiende a motivar a la comunidad educativa en forma constante, dejando de lado sus intereses personales para centrar en la misión y visión de la institución educativa para el logro de los objetivos, los indicadores considerados para la medición son carisma, estimulación intelectual, inspiración y consideración individualizada con niveles alto, medio y bajo.

Definición Conceptual Estilo Transaccional: El liderazgo transaccional enfatiza la transacción o intercambio social que tiene lugar entre líderes, colegas y seguidores (Bass y Riggio, 2006). Ampliando la concepción politológica de Burns (1978) hacia el sector público, militar, industrial y educativo, lo describe como el proceso mediante el cual el líder reconoce lo que el seguidor desea obtener de su trabajo y procura velar porque lo obtenga siempre que su desempeño lo justifique; intercambia recompensas y promesas de recompensas por el esfuerzo demostrado; y responde a las necesidades y deseos de sus seguidores siempre y cuando éstos vayan cumpliendo con el trabajo encomendado

Definición Operacional Estilo Transaccional: el liderazgo transaccional es un estilo de liderazgo que se basa en un intercambio o transacción, el líder premia a los trabajadores que

realizan sus tareas a los niveles especificados y castiga a los trabajadores que no cumplen en esos estándares establecidos y será medida por los indicadores “recompensa contingente” y “dirección por excepción” con niveles alto, medio y bajo.

Definición Conceptual Estilo Laissez Faire: Laissez Faire: Según Donini (2001), el líder Laissez-Faire confía todo a la mera espontaneidad de los miembros del grupo. No asigna tareas. Permite al grupo la determinación y distribución de ellas, provocando confusión, desorganización y fricciones entre sus miembros.

Definición Operacional Estilo Laissez Faire: es un estilo de liderazgo donde el líder no evalúa, ni sanciona. Es inseguro y por eso es permisivo. El líder adopta un papel pasivo, abandona el poder en manos del grupo. En ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros del grupo. Los miembros del grupo gozan de total libertad, y cuentan con el apoyo del líder sólo si se lo solicitan y se medirá por medio del indicador “ausencia del liderazgo” con niveles: alto, medio y bajo.

Dimensiones de la variable 2: Nivel de desempeño del director en la Gestión Escolar.

Gestión pedagógica-curricular

Definición conceptual Gestión pedagógica-curricular: Hace referencia a los fines y objetivos específicos o razón de ser de la institución educativa en la sociedad. Considera las prácticas específicas de la enseñanza aprendizaje, los contenidos curriculares, la selección de textos y auxiliares didácticos, así como los procesos de evaluación y la práctica docente. (Manual de Orientación para el fortalecimiento de la gestión escolar, pág. 14 MEC, 2016).

Definición Operacional Gestión pedagógica-curricular: Se refiere a las prácticas pedagógicas curriculares que orienta y conduce el director de la institución educativa, los indicadores para su medición se usan como referencia; acciones de mejora en el aprendizaje de los estudiantes, asesoramiento pedagógico para el desarrollo de las clases de los docentes y apoyo a las necesidades de aprendizaje de los estudiantes. Se usará niveles de desempeño eficiente, bueno, regular y deficiente.

Definición conceptual Gestión administrativa-financiera: Incorpora el tema de los recursos necesarios, disponibles o no, con vistas a su obtención, distribución, articulación y optimización

para la consecución de la gestión de la institución educativa. (Manual de Orientación para el fortalecimiento de la gestión escolar, pág. 14 MEC, 2016)

Definición Operacional Gestión administrativa-financiera: Se refiere a los recursos con que cuenta la institución educativa, como aspectos financieros, materiales y documentaciones que son manejados y monitoreados por el director, los indicadores para medir esta dimensión serán: manejo de documentaciones, gestiona recursos y administración de los recursos financieros. Se usará niveles de desempeño eficiente, bueno, regular y deficiente.

Definición conceptual Gestión organizacional-estructural: Constituye el soporte de las anteriores dimensiones proponiéndose articular su funcionamiento. Esta dimensión organiza aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de su funcionamiento (tareas que cada actor debe desarrollar para el logro del objetivo, normas que regulan la vida organizacional, uso del tiempo y de los espacios, organigrama institucional entre otros). (Manual de Orientación para el fortalecimiento de la gestión escolar, pág. 14 MEC, 2016)

Definición Operacional Gestión organizacional-estructural: Se refiere aspectos de estructura, aplicación de normas y organización de la institución educativa, donde el director es el responsable de planificar y hacer que tenga funcionalidad. Los indicadores para medir esta dimensión serán: aplica normas y disposiciones del MEC, planifica la organización escolar y el funcionamiento del organigrama institucional, se usará niveles de desempeño eficiente, bueno, regular y deficiente.

Definición conceptual Gestión comunitaria: Apunta a las relaciones de la institución educativa con su contexto, específicamente, entre la comunidad local y su escuela o colegio, relación con los padres, participación de las fuerzas vivas, etc. (Manual de Orientación para el fortalecimiento de la gestión escolar, pág. 14 MEC, 2016)

Definición Operacional Gestión comunitaria: Se refiere a la forma en que la institución educativa se relaciona con la comunidad, donde el director lidera y da respuestas a la participación de los diferentes estamentos. Los indicadores para medir esta dimensión serán: Compromisos de los padres de familia y de la comunidad, Relaciones del colegio con el entorno y Respuestas a las necesidades de la comunidad, se usará niveles de desempeño eficiente, bueno, regular y deficiente.

3.3.2- Matriz de Operacionalización de Variables

Cuadro Nro.4. Operacionalización de variables

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de Medición
V1: Estilos de liderazgo del director	Liderazgo Transformacional	Carisma	3,21,33,34	Ordinal
		Estimulación intelectual	4,15,23,25,28,29,30	
		Inspiración	19,22,24	
		Consideración individualizada	13,14,17	
	Liderazgo Transaccional	Recompensa contingente	8,10,11,12,16	
		Dirección por excepción	2,5,7,9,18,26	
	Liderazgo Laissez Faire	Ausencia de liderazgo	1,6,20,27,31,32	
V2: Nivel de desempeño en la gestión escolar del director	Gestión Pedagógica-Curricular	Acciones de mejora en el aprendizaje de los estudiantes	1, 2 ,3	Ordinal
		Asesoramiento pedagógico	4, 5, 6,7	
		Apoyo a las necesidades de aprendizaje y enseñanza a los estudiantes.	8, 9,10	
	Gestión Administrativa-Financiera	Manejo de documentaciones	11,12,17	
		Gestiona recursos	13,14	
		Administración de los recursos financieros	15,16,18	
	Gestión Organizacional-Estructural	Aplica normas y disposiciones del MEC	20, 21 ,22	
		Planificación de la organización escolar	19,23,24, 25	
		El funcionamiento del organigrama institucional	26,27	
	Gestión Comunitaria	Compromisos de los padres de familia y de la comunidad.	28,29,30,31	
		Relaciones del colegio con el entorno.	32, 33, 34	
		Respuestas a las necesidades de la comunidad.	35, 36,37,38	

Elaboración propia (2019)

3.3.3- Matriz de las categorías

Objetivo Específico: Develar las percepciones de los supervisores acerca del desempeño en las distintas dimensiones de la gestión escolar de los directores de las instituciones educativas.

Cuadro Nro.5. Matriz de las categorías.

Categoría Central	Categorías	Subcategorías	Preguntas
Desempeño en la Gestión Escolar	Desempeño en la gestión pedagógica-curricular del director	Acciones implementadas en la mejora del aprendizaje de los estudiantes	1. ¿Cuáles son las acciones que se implementan los directores de las instituciones educativas con respecto a la “Mejora de los aprendizajes de los estudiantes?”
		Asesoramiento pedagógico a los docentes	2-Cuenta los directores con una planificación de asesoramiento pedagógico para los docentes? ¿y cómo lleva a cabo las acciones planificadas?
		Estrategias para el refuerzo de aprendizaje de los estudiantes	3- ¿Cuáles son las estrategias que utilizan los directores de las instituciones educativas para ayudar a los estudiantes que necesitan reforzar su aprendizaje, en aquellas disciplinas con bajo rendimiento académico?
	Desempeño en la gestión administrativa-financiera del director	Manejo de documentos	4- ¿Cuáles son los documentos administrativos y pedagógicos que manejan los directores y son requeridos por la Supervisión?
		Gestiona recursos	5- ¿Gestionan los directores de las instituciones educativas los recursos para el mejoramiento de su colegio a través de la micro planificación? ¿Qué mejoras has observado en las instituciones educativas?
		Administración de recursos financieros	6-Cuáles son los mecanismos utilizados por los directores para rendir cuenta sobre recursos financieros que obtienen de la Gratuidad del MEC u otras entidades?
	Desempeño en la gestión organizacional-estructural del director.	Aplica normas y disposiciones del MEC	7- ¿Cuáles son las normas y disposiciones aplicadas por los directores en su institución educativa?
		Planificación de la organización escolar	8- ¿Los directores de las instituciones educativas planifican anualmente el calendario escolar? ¿Cuáles son las actividades principales?
		El funcionamiento del organigrama institucional	9- ¿Las instituciones educativas cuentan con un organigrama institucional y cómo organiza su implementación?
	Desempeño en la gestión comunitaria del director	Compromisos de los padres de familia y de la comunidad.	10- ¿Cuáles son las estrategias que utilizan los directores de las instituciones para que la comunidad educativa tenga identidad institucional y compromiso con el colegio?
		Relaciones del colegio con el entorno	11- ¿A través de qué actividades propician los directores para que la institución educativa se relacione con el entorno de su comunidad?
		Respuestas a las necesidades de la comunidad.	12- ¿Cuáles son las acciones que el director implementa como respuesta a las necesidades de la comunidad educativa?

Elaboración propia (2019)

3.4- Procedimiento de recolección de datos

El primer procedimiento correspondió a la identificación y análisis de los estilos de liderazgo que presentan los directores, para medir estas conductas se utilizó el cuestionario de CELID-S adaptado por (Escandón, Montalvo y Tamariz, 2009), del instrumento realizado por (Castro, Nader y Casullo, 2004). Según Castro y otros (2007) CELID, (Cuestionario de estilos de liderazgo), realizada por (Castro, Nader y Casullo, 2004), consiste en una operacionalización de la teoría del liderazgo de Bass (1985). Deriva de la prueba MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) en su versión española construida por Morales y Molero, en 1995.

El CELID se utiliza en tareas de investigación, este arroja una idea acerca de los estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y laissez faire y sus dimensiones, el cuestionario consta de 34 ítems, puede administrarse en forma individual o colectiva y se responde en 15 minutos. El CELID cuenta con dos formatos. En la denominada A (Autopercepción) el sujeto debe responder de acuerdo a su autopercepción. En cambio, la forma S (Superior) el sujeto evaluado indica cuales de las características listadas acerca del acto de liderar que percibe en su superior. En este estudio, se utilizó la forma S (Superior), esta se administró a los docentes y estudiantes para conocer la opinión de los mismos acerca de los estilos de liderazgo que presentan los directores de las instituciones educativas.

En el segundo procedimiento se elaboró un cuestionario por parte de la investigadora en este se consideró el marco teórico, las dimensiones e indicadores de la variable nivel de desempeño en la gestión escolar, en sus cuatro dimensiones: gestión pedagógica-curricular, gestión administrativa-financiera, gestión organizativa-estructural y gestión comunitaria. Este cuestionario fue respondido por los docentes y estudiantes de las instituciones educativas.

Tanto las variables: “Estilos de liderazgo del director” como “Nivel de desempeño en la gestión del director” se midieron de este segundo cuestionario de tipo cerrado. Para los niveles de respuesta cuya escala de medición es ordinal. Para los niveles de

respuesta se incluyó la escala de Likert con las siguientes opciones de respuestas: Siempre (5), Casi siempre (4), A veces (3), Casi nunca (2) y Nunca (1).

En el tercer procedimiento, para complementar la investigación se elaboró una guía de entrevistas con el propósito de la obtener datos cualitativos, para lo cual se realizó un abordaje exhaustivo del marco teórico referencial, de donde surgieron las categorías e interrogantes para la elaboración de las preguntas. Se llegó a los informantes y se les explicó el objetivo del estudio, demostraron accesibilidad y cooperación para la recogida de la información.

En el cuarto procedimiento, en una primera etapa, se estableció un contacto con los directores de la Región Educativa Nro. 31, primeramente de carácter informal a través de contacto telefónico para solicitar una entrevista con el director/a de las instituciones educativas, donde se les expone las razones de la selección de su colegio, así como la aplicación de los instrumentos: lugar, hora, momento, participantes y temporalidad para la recolección de los datos. Además se entregó una nota impresa y copia de los cuestionarios para el análisis del equipo directivo. En una segunda etapa se llevó a cabo la aplicación de los instrumentos, donde se realizó una breve presentación a los docentes sobre el estudio y se les explicó que los ítems de CELID mide la conducta de liderazgo que exhibe los directores de las instituciones educativas, y los ítems referente al desempeño del director mide las cuatro dimensiones de la gestión escolar y que se garantiza ya el anonimato de las respuestas y la confiabilidad de los datos. La tercera etapa consistió en la aplicación de los instrumentos a los estudiantes del Nivel Medio, también se les explicó el motivo de la encuesta y se les aseguró que el llenado del cuestionario tiene carácter de anonimato y confidencialidad. Los estudiantes demostraron apertura, motivación y colaboración para el llenado del cuestionario.

Finalmente la aplicación de los instrumentos a docentes y estudiantes se realizó en el mes de octubre durante la primera quincena.

3.5 – Procesamiento y análisis de datos

La medición es una fase importante del proceso de investigación, ya que proporciona una adecuada comprensión del fenómeno objeto de estudio.

Para el análisis de los datos cuantitativos se creó una base de datos de los resultados obtenidos de los cuestionarios que fueron aplicados, y posteriormente se utilizó el software estadístico SPSS, versión 25, para la estadística descriptiva, sobre los estilos de liderazgo del director y el desempeño de la gestión escolar, organizados por variables, indicadores y dimensiones, con la búsqueda de resultados de tipo cuantitativo para el contraste de las hipótesis y objetivos.

Para el análisis de los datos cualitativos, se utilizó técnicas de generación y recolección de información pertinente al contexto de estudio. Por tanto, la organización y recolección de la información recopilada, mediante las entrevistas, fueron transcritas al Software ATLAS TI, versión 8. Al respecto Schwartz y Jacobs (1984) plantea que permite el tratamiento de datos textuales o mapping un trabajo de cartografía social.

Finalmente se procedió a la redacción del informe así como la discusión y el análisis de los resultados, de igual forma se realizaron los ajustes correspondientes de antecedentes del marco teórico.

3.6- Validez y confiabilidad de los Instrumentos

Prieto y Delgado (2008) sostiene que la validez se “refiere al grado en que la evidencia empírica y la teoría apoyan la interpretación de las puntuaciones de los test relacionada con uso específico” (p.71).

3.6.1- Validez del contenido:

Para la validez del contenido se solicitó la colaboración de tres profesionales en el área de educación, un experto en metodología de la investigación, un docente catedrático del Nivel Medio, y una directora de una I.E, en donde se aplicó el método basado en juicio de

expertos para la valoración del cuestionario CELID (Liderazgo), así como el cuestionario con respecto al desempeño en la gestión escolar del director en las siguientes dimensiones: gestión pedagógica-curricular, gestión administrativa-financiera, gestión organizacional estructural y gestión comunitaria.

A los profesionales antes mencionado se les explicó la procedencia y las adecuaciones que han experimentado CELID-S, cuyo cuestionario estandarizado permite medir los estilos de liderazgo del director, y cómo se han confeccionado los ítems para la medición del desempeño del director en la gestión escolar, además la investigadora fundamentó el motivo de la validez a juicio de expertos, aclarándoles que el propósito de la misma es comprobar la claridad, la coherencia y la relevancia de los ítems que se han propuestos, con el propósito de medir las variables de estudio.

A los expertos se les proporcionó en hojas impresas; el objetivo de la investigación, las instrucciones para la evaluación, las categorías y escalas a utilizar y los cuestionarios para el análisis correspondiente de los ítems. (Anexo Nro. 4)

Se les dieron tres criterios a tener en cuenta para la evaluación: claridad, coherencia y relevancia, con una escala de 1 al 4, siendo 1 el grado mínimo de evaluación con deficiente, 2 con la escala aceptable, 3 bueno y por último 4 el máximo con la escala excelente.

Los resultados del procedimiento por juicio de expertos, registró los siguientes valores:

El metodólogo en investigación expresó que la validez de contenido de los cuestionarios para la medición de las variables de estudio presenta pertinencia, siguen un orden lógico y guardan relación con respecto a los objetivos, las variables, dimensiones e indicadores del estudio. Específicamente, con respecto al cuestionario estandarizado CELID comentó: “me parece muy interesante los estilos de liderazgo que presenta el cuestionario, muy sencillo y de fácil comprensión”.

La directora de la I.E consideró que los cuestionarios elaborados corresponden a las gestiones diarias que realizan los directores y que permiten medir el desempeño y los tipos de liderazgo del mismo, y que desde su perspectiva son válidos los ítems propuestos, con algunas sugerencias en los planteamientos de las preguntas abiertas lo cual la investigadora consideró pertinente realizar los ajustes. Al considerarlas pertinentes fueron asumidas por la investigadora.

El experto docente afirmó “...*el cuestionario me parece muy pertinente y se ajusta a lo que un docente y estudiante pueda responder, porque se visualiza en ella las acciones que todo director debe llevar a cabo en su institución educativa*”

Al final de la evaluación se realizó el procesamiento estadístico a partir de las escalas: deficiente, regular, bueno y excelente. Los resultados de valoración general de los cuestionarios cerrados y abiertos arrojaron que el 67% de los expertos consideró la escala Excelente (N=2) y el 33% la escala de Bueno (N=1). No se registró ningún valor en las escalas deficiente y aceptable. Lo anterior se aprecia en la tabla de resumen validación de expertos:

Cuadro Nro. 6. Resumen juicio de Expertos, Valoración Conceptual

Resumen de validación de Expertos				
Valoración conceptual				
Experto	Excelente	Bueno	Aceptable	Deficiente
1	100%	0%	0%	0%
2	100%	0%	0%	0%
3	0%	100%	0%	0%
Total, N	2	1	0%	0%
Total %	67%	33%	0%	0%

Elaboración propia (2019)

3.6.2- Prueba Piloto y Confiabilidad

Una vez que se realizó los ajustes sugeridos en la validación de los expertos, se llevó a cabo un estudio piloto, a través de un muestreo no probabilístico, en la última semana del mes de setiembre del año 2019, la misma permitió retroalimentar y optimizar el cuestionario. Fue aplicado a diez docentes y diez estudiantes.

El análisis de los resultados de la aplicación piloto permitió contribuir a la comprensión tanto formal como conceptual del instrumento. Se procedió a tomar una institución educativa que no correspondía a la población en estudio, pero sí de la misma ciudad y de otra Región Educativa. Se previó que la muestra reuniera las mismas características y homogeneidad de la población estudiada, con el objeto de que los resultados a obtener con los instrumentos aplicados, fuesen de utilidad para medir y probar la fiabilidad, cuyo objetivo de acuerdo con Ruíz (2014) es conocer el grado en que un procedimiento concreto de traducción de un concepto en variable produciría los mismos resultados en pruebas repetidas con la misma técnica o con técnicas parecidas.

Los objetivos que orientaron la aplicación de la prueba piloto del cuestionario fueron los siguientes:

- Probar la fiabilidad del cuestionario;
- Comprobar si los estudiantes y docentes a quienes se destina el cuestionario entiende correctamente los diferentes ítems planteados en términos formales;
- Probar si el cuestionario se puede responder en un tiempo razonable;
- Analizar si los ítems formulados responden a los objetivos para los que están diseñados.

Una vez obtenido los resultados en la prueba piloto, para la fiabilidad del instrumento se siguió el enfoque del análisis de consistencia interna de los ítems, a través del cálculo de los coeficientes de Alfa de Cronbach, para ambos cuestionarios de tipo cerrado de las dos variables de medición: nivel de desempeño en la gestión escolar y estilos de liderazgo del director, las mismas poseen alternativas de respuestas politómicas, con escalas de tipo Likert: Siempre (5), Casi siempre (4), A veces (3), Casi nunca (2) y Nunca (1).

La ecuación del Alfa de Cronbach puede tomar valores entre 0 y 1, donde 0 significa confiabilidad nula y 1 representa confiabilidad total.

Seguidamente, se calculó la confiabilidad de consistencia interna del instrumento, mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, mediante el paquete estadístico software SPSS versión 25, cuyos resultados se aprecian en la Tabla Nro. 5 y 6.

Cuadro Nro. 7. Valor obtenido de Alpha de Cronbach del cuestionario de la variable principal: Nivel de desempeño del director en la Gestión Escolar

Estadísticas de fiabilidad	
<u>Alfa de Cronbach</u>	<u>N de elementos</u>
,952	38

La prueba sometida a confiabilidad con el Alfa de Cronbach, para la variable nivel de desempeño del director en la gestión escolar, mostró un coeficiente de 0,952, lo que indica que está dentro de los valores esperados, por encima de los 0,70, por tanto, se considera el instrumento elaborado por la investigadora confiable, es decir con una alta confiabilidad, según la escala, posee un 95% de confiabilidad.

Cuadro Nro. 8. Valor obtenido de Alpha de Cronbach del cuestionario de la variable principal: Estilos de Liderazgo del director.

Estadísticas de fiabilidad	
<u>Alfa de Cronbach</u>	<u>N de elementos</u>
,802	34

La prueba sometida a confiabilidad con el Alfa de Cronbach para la variable estilos del liderazgo del director, mostró un coeficiente de 0,802 instrumento realizado por (Castro, Nader y Casullo, 2004). Según Castro y otros (2007) CELID-S, (Cuestionario de estilos de liderazgo), realizada por (Castro, Nader y Casullo, 2004), que deriva de la prueba MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) en su versión española construida por Morales y Molero, en 1995. Lo que indica que el instrumento utilizado obtuvo una alta confiabilidad, y según la escala, posee un 80% de confiabilidad.

3.6.3- Pruebas de Normalidad de las variables de estudio

Se realizó la prueba de Normalidad de cada variable para determinar su distribución a través de los datos, para ello se aplicó la prueba estadística Kolmogórov – Smirnov, para las muestras de estudiantes y docentes, ya que $n > 50$ ($n=305$, $n=146$) y el nivel de significancia es $\alpha=0.05=5\%$ de margen máximo de error. Se obtuvo que la probabilidad en la variable desempeño en la Gestión Escolar es 0.000 menor a 0.05, es decir no existe normalidad. En la variable Estilos de Liderazgo la probabilidad es 0.000 mayor a 0.05, es decir no existe normalidad, entonces se concluye que se utilizaría el coeficiente de Spearman para la correlación. Según Hernández Ávila (2000) cuando dos variables no tienen distribución normal se usa la prueba estadística Rho Spearman, “una técnica no paramétrica que consiste en determinar el grado de asociación entre dos variables” (p.42).

(Véase Tabla 9 y 10).

Cuadro Nro. 9. Prueba de normalidad para la muestra de estudiantes

	Kolmogórov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Nivel de desempeño del director en la gestión escolar	,217	305	,000
Estilos de liderazgo	,480	305	,000

Cuadro Nro.10. Prueba de normalidad para la muestra de docentes

	Kolmogórov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Nivel de desempeño del director en la gestión escolar	,338	146	,000
Estilos de liderazgo	,243	146	,000

3.8- Aspectos Éticos

La investigación se realizó teniendo en cuenta los aspectos éticos, con relación a la normatividad y criterios establecidos de la investigación por el Reglamento General del Doctorado en Educación del 2018, de la Universidad Iberoamericana.

El estudio tuvo en cuenta la integridad física y mental de los participantes que conformaron la muestra, donde se les dio total libertad para su aceptación o rechazo como participante y con antelación se les proveyó informaciones sobre el objetivo, la naturaleza, alcances y manejo de la información de la investigación.

El proceso del presente estudio ha sido supervisado por la tutora, profesional altamente calificado, que con sus orientaciones se trató de cuidar las especificaciones técnicas y científicas que conlleva la investigación realizada.

Los resultados encontrados corresponden estrictamente a los datos recolectados y no hubo manipulación de datos por beneficios personales académicos o de otra índole.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTREPRETACIÓN DE RESULTADOS Y APORTES

En este capítulo se presentan el análisis e interpretación de los resultados y aportes, tomando en cuenta el objetivo general del estudio de analizar la relación entre estilo de liderazgo y el nivel de desempeño en la gestión escolar de los directores de las instituciones educativas del Nivel Medio del sector oficial y privado de la Región 31, de la ciudad de Fernando de la Mora, en el año 2019.

En este contexto, la técnica para la obtención de los datos cuantitativos, se seleccionó la técnica de la encuesta y el instrumento para recoger la información el cuestionario, y para los datos cualitativos se utilizó la técnica de la entrevista.

La población estuvo integrada por docentes y estudiantes, de la región educativa, de la ciudad de Fernando de la Mora del Nivel Medio, cuya muestra se obtuvo por el muestreo estratificado con total de 146 docentes y 305 estudiantes. Para la técnica de la entrevista se tomó una muestra no probabilística, integrado por un supervisor pedagógico, y un supervisor administrativo de la región educativa que pertenece las instituciones seleccionadas.

Como se trata de una investigación descriptiva-correlacional, se busca describir, correlacionar e interpretar un conjunto de datos de las variables, para la interpretación descriptiva de los datos se elaboraron tablas de frecuencia y porcentajes en el Software SPSS, versión 25, y la construcción de los gráficos estadísticos de barra y circular en Microsoft Excel, versión 10.

Para determinar las correlaciones de las variables se usó la prueba de Spearman sobre las variables que son de tipo categóricas ordinales, pero antes se calculó la prueba de Normalidad de cada variable para determinar la distribución de los datos, para ello se aplicó la

prueba estadística Kolmogórov – Smirnov con las muestras de estudiantes y docentes, en el Software SPSS, versión 25.

Para el procesamiento de los datos cualitativos se trató la información creando una matriz de categorización en base a los objetivos de la investigación, y se crearon subcategorías a partir de las categorías desempeño en la gestión escolar de la siguiente forma:

- Se analizan el texto obtenido de las entrevistas y se relacionan con la categoría, subcategorías y microcategorías de la matriz.
- Las transcripciones se pasan al Software ATLAS TI, versión 8.
- Luego se codifica en relación a las categorías y subcategorías.
- Por último, se crean redes semánticas de cada subcategoría para luego ser analizadas e interpretadas, además se referenció citas textuales de los entrevistados, las cuáles se muestra de manera anónima.

Para medir los datos cuantitativos, se utilizaron dos cuestionarios cerrados, con escala de Likert, con cinco opciones para responder a las preguntas, en las variables: nivel de desempeño en la gestión escolar y estilos de liderazgo del director, las mismas poseen alternativas de respuestas politómicas, con escalas de tipo Likert: Siempre (5), Casi siempre (4), A veces (3), Casi nunca (2) y Nunca (1)

Las respuestas obtenidas en los cuestionarios, a través de la escala de Likert se procesaron empleando el software SPSS, versión 25, de la siguiente forma:

- La variable desempeño en la gestión escolar del director, se midió en las cuatro dimensiones: pedagógica-curricular, administrativa-financiera, organizacional-estructural y comunitaria, fueron codificadas y recodificadas, y para cuyo efecto se calculó una escala numérica por indicador y dimensión (anexo.2), donde se le dio una valoración conceptual de: eficiente, bueno, regular y deficiente.
- La variable estilos de liderazgo medida en sus tres dimensiones: liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire, también codificadas y recodificadas,

donde se usó escalas numéricas por dimensión e indicador (anexo.2), con una valoración conceptual de tres niveles: alto, moderado y bajo.

A continuación, se visualizan los gráficos con sus respectivas interpretaciones y análisis organizados los datos cuantitativos por variable de estudio, dimensiones e indicadores y los datos cualitativos por categorías y subcategorías, gráficos en redes semánticas y las interpretaciones de los textos y citas textuales.

4.1.- Análisis de los resultados cuantitativos de docentes

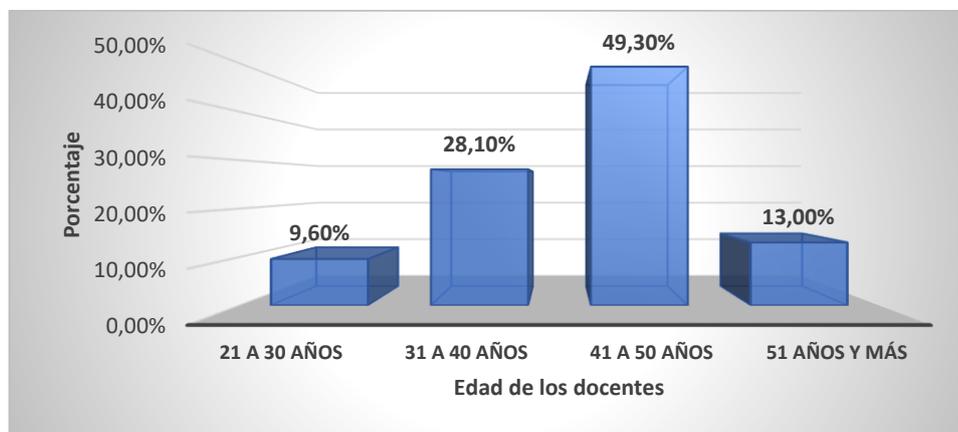
4.1.1- Características de la población

Distribución, edad de los docentes

Cuadro Nro.11. Edad de los docentes

Edad	Frecuencia	Porcentaje
21 a 30 años	14	9,6%
31 a 40 años	41	28,1%
41 a 50 años	72	49,3%
51 años y más	19	13,0%
Total	146	100 %

Gráfico Nro.3. Edad de los docentes



Fuente: Elaboración propia (2019)

Con respecto a la variable edad de los docentes encontramos:

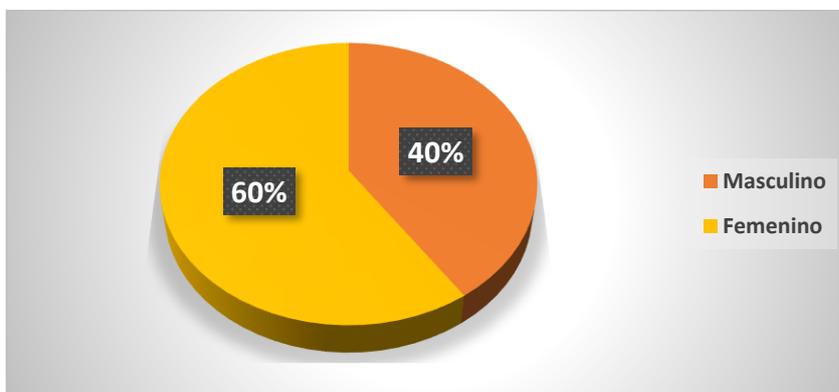
- De los que respondieron acerca de su edad (146), un 9,60% se sitúan entre el rango de edad entre 21 a 30 años.
 - El 28,10% entre 31 a 40 años de edad.
 - Un 49,30% entre 41 a 50 años de edad.
 - Los docentes que se encuentran entre 51 años y más tienen un porcentaje de 13%
- Se puede observar en el gráfico que la mayoría de los docentes están entre la edad de 41 a 50 años.

Distribución, de género de los docentes

Cuadro Nro.12. Género de los docentes

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	59	40%
Femenino	87	50%
Total	146	100,0%

Gráfico Nro. 4. Género de los docentes



Fuente: Elaboración propia (2019)

Al observar la variable género, se logró identificar que:

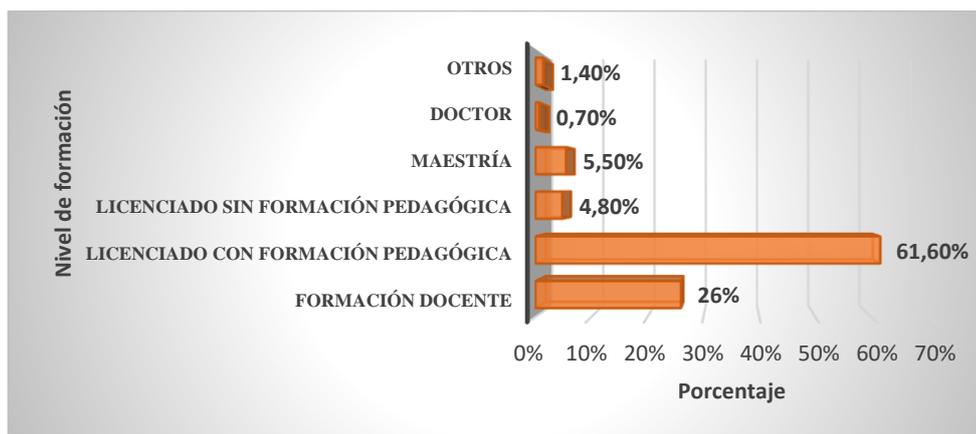
- El 60% de la muestra, estaba conformado por docentes de género femenino y el género masculino se encuentra representado por el 40%
- Se puede apreciar en el gráfico la distribución género, con mayor porcentaje el género femenino.

Distribución, nivel de formación, según titularidad de los docentes

Cuadro Nro.13. Nivel de formación, según titularidad de los docentes

Nivel de formación	Frecuencia	Porcentaje
Formación docente	38	26,0
Licenciado con formación pedagógica	90	61,6
Licenciado sin formación pedagógica	7	4,8
Maestría	8	5,5
Doctor	1	0,7
Otros	2	1,4
Total	146	100,0

Gráfico Nro. 5. Nivel de formación, según titularidad de los docentes



Fuente: Elaboración propia (2019)

Sobre la variable, nivel de formación educacional de los docentes, se observa que:

- Del total de docentes (146) un 26% cuentan con el título de Formación Docente, es decir sin título de grado universitario.
- Un 61,60% con título de licenciado con formación pedagógica.
- El 4,80% con título de licenciado sin formación pedagógica.
- El 5,50% cuenta con título de maestría.
- El 0,70% con título de doctor.
- Un porcentaje de 1,40% posee título de ingeniero y arquitecto.

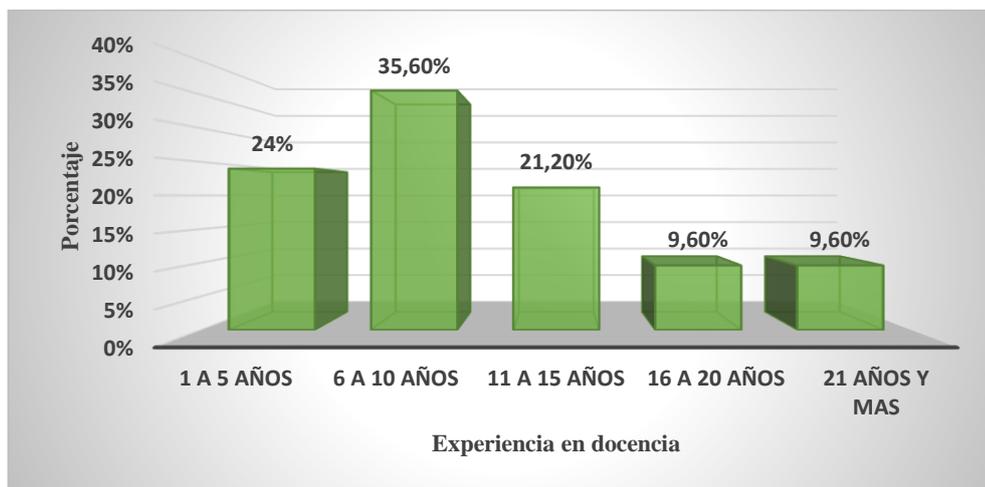
Se puede observar en el gráfico que la mayor titularidad se concentra en el nivel de licenciados con formación pedagógica.

Distribución, de los docentes, según experiencia en docencia

Cuadro Nro.14. Experiencia en docencia

Experiencia en docencia	Frecuencia	Porcentaje
1 a 5 años	35	24,0
6 a 10 años	52	35,6
11 a 15 años	31	21,2
16 a 20 años	14	9,6
21 años y mas	14	9,6
Total	146	100,0

Gráfico Nro. 6. Experiencia en la docencia



Fuente: Elaboración propia (2019)

En la variable, experiencia en docencia, se identificaron los siguientes porcentajes

- Un 2,4% tenían experiencia de 1 a 5 años.
- El 35,60% tenían experiencia de entre 6 a 10 años.
- El 21,20% tenían experiencia de entre 11 a 15 años.
- Un 9,60% tenían experiencia de entre 16 a 20 años.
- El 9,60% superaban a los 20 años de experiencia en docencia y más.

La mayor concentración de los datos se encontraba entre 6 a 10 años de experiencia docencia.

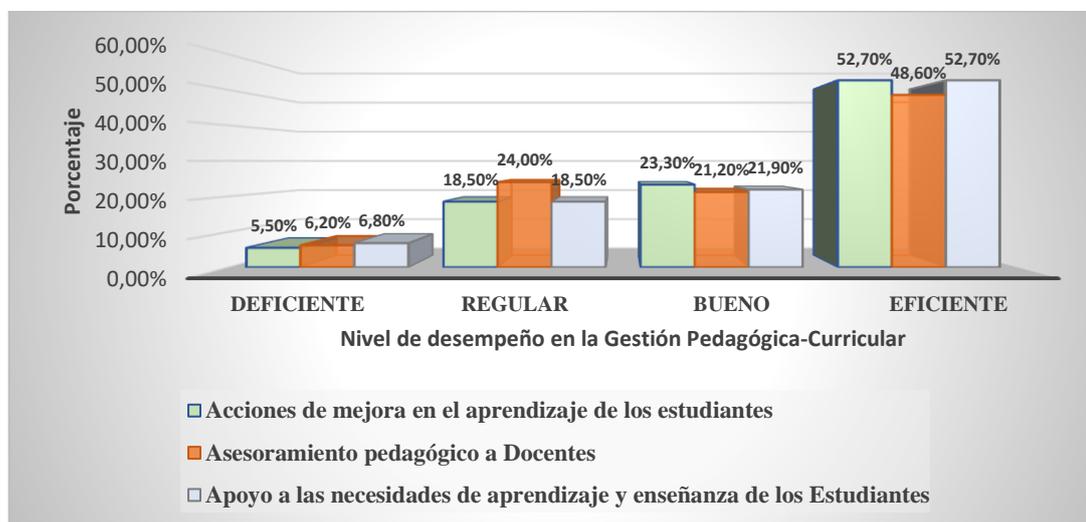
4.1.2-Variable: Nivel de Desempeño del director en la Gestión Escolar

4.1.2.1-Dimensión: Gestión Pedagógica-Curricular

Cuadro Nro.15. Nivel de desempeño en Indicadores de la Gestión Pedagógica-Curricular

Nivel de desempeño En Indicadores de la Gestión Pedagógica-Curricular	Indicadores de la Gestión Pedagógica-Curricular					
	Acciones de mejora en el aprendizaje de los estudiantes		Asesoramiento pedagógico a Docentes		Apoyo a las necesidades de aprendizaje y enseñanza de los Estudiantes	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Deficiente	8	5,5	9	6,2	10	6,8
Regular	27	18,5	35	24,0	27	18,5
Bueno	34	23,3	31	21,2	32	21,9
Eficiente	77	52,7	71	48,6	77	52,7
Total	146	100	146	100	146	100

Gráfico Nro. 7. Nivel de desempeño en Indicadores de la Gestión Pedagógica-Curricular



Fuente: Elaboración propia (2019)

Los datos obtenidos en la dimensión Gestión Pedagógica-Curricular se pueden visualizar en el gráfico y en el cuadro de frecuencias, con respecto al indicador: “Acciones de mejora en el aprendizaje de los estudiantes” se obtuvo según la escala utilizada para el nivel de desempeño de los directores, 5,5% Deficiente, 18,5% Regular, 23,3% Bueno y 52,7% Eficiente. Este indicador adquiere relevancia porque implica que el director debe apuntar hacia una

gestión, en base al fortalecimiento de las funciones de apoyo y acompañamiento del alumnado. Es decir centrarse en el aspecto principal del quehacer pedagógico le favorecerá el conocer a sus estudiantes, así como sus posibilidades y limitaciones y de esta forma estará estimulando la participación activa de los mismos en los procesos de enseñanza- aprendizaje.

El indicador “Asesoramiento pedagógico en el desarrollo de las clases de los docentes” se tuvo un resultado del 6,2% Deficiente, 24,0% Regular, 21,2% Bueno y 48,6% Eficiente. Se puede estimar que un 70% aproximadamente de los docentes calificaron el desempeño del director, entre las escalas: Bueno y Eficiente, en su rol de asesor pedagógico. Lo anterior es indicativo de un resultado óptimo, considerando que el director es el responsable de potenciar las condiciones para el asesoramiento y el acompañamiento a sus docentes en su labor pedagógica. Al hacerlo les estimula crear en los mismos las condiciones para que puedan reflexionar sobre su práctica educativa, y a partir de la misma la tomar decisiones acertadas para la mejora de los aprendizajes, la buena selección de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y materiales educativos. Contribuyendo con mi experiencia personal al respecto, considero que asesorar al docente en su tarea pedagógica ayudará al buen desempeño en el aula, porque a través de las orientaciones que se les brindan, se puede ir consolidando los procesos pedagógicos, que conllevará a la obtención de buenos resultados en el rendimiento académico de los estudiantes.

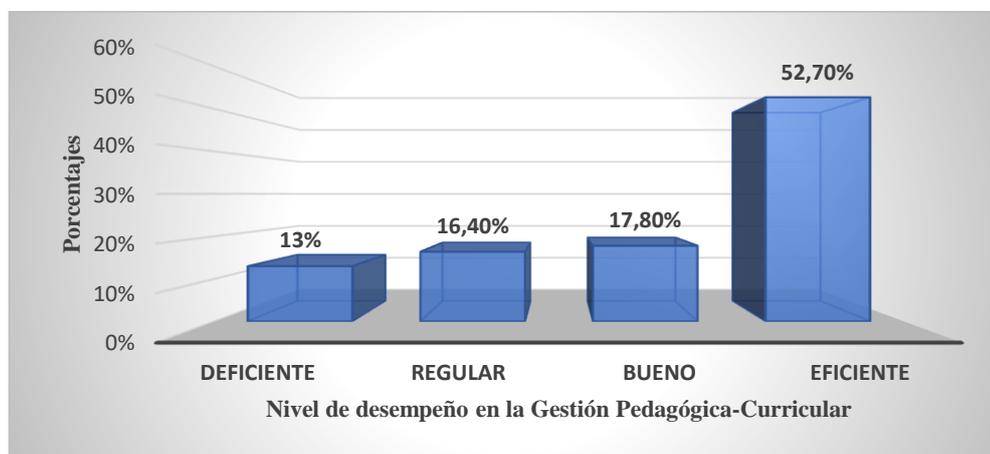
Con relación al último indicador: “Apoyo a las necesidades de aprendizaje y enseñanza de los estudiantes” se tuvo un 6,8% Deficiente, 18,5% Regular, 21,9% Bueno y 52,7% Eficiente. Un óptimo resultado, el 74% considera entre bueno y eficiente el desempeño del director en este indicador, que adquiere relevancia, porque el director, como gestor debe dar seguimiento al trabajo de los estudiantes en las diversas disciplinas, mediante estrategias individuales y colectivas que le permita identificar permanentemente, fortalezas y debilidades en su aprendizaje, al monitorear la revisión de trabajos y proyectos de los estudiantes y propiciar acciones por medio de planes de mejora para fortalecer este indicador. No debe olvidarse que el centro de la actividad educativa, es el alumno, por ello el director debe apuntar hacia estrategias efectivas para darle seguimiento y asistencia en su aprendizaje y que los mismos puedan lograr un buen rendimiento en las distintas disciplinas de la malla curricular.

Resumen de la dimensión: Gestión Pedagógica-Curricular

Cuadro Nro.16. Nivel de desempeño del director en la Gestión Pedagógica-Curricular

Nivel de desempeño en la Gestión Pedagógica-Curricular	Frecuencia	Porcentaje %
Deficiente	19	13
Regular	24	16,4
Bueno	26	17,8
Eficiente	77	52,7
Total	146	100

Gráfico Nro. 8. Nivel de desempeño en la Gestión Pedagógica-Curricular



Fuente: Elaboración propia (2019)

Se puede observar en el cuadro y en el gráfico, los resultados de la dimensión “Nivel de desempeño en la Gestión Pedagógica-Curricular”, se obtuvo: 13% Deficiente, 16,40% Regular, 17,80% Bueno y 52,70% Eficiente. Se puede señalar que el 70% de los docentes consideran que el nivel de desempeño en esta dimensión está entre bueno y eficiente, un resultado bastante significativo, considerando que se trata de una dimensión de suma importancia en la gestión del director. Mirando desde esta perspectiva la gestión pedagógica-curricular del director se fundamenta en las acciones pedagógicas que le corresponden como el responsable de la conducción de su institución educativa, como motivador y guía en las actividades de los docentes y estudiantes, en los procesos de enseñanza y aprendizaje y promotor en los proyectos que faciliten el logro de los objetivos de planes y programas, así como la de intervenir en la prácticas pedagógicas de los docentes y su atención en el desarrollo integral de los educandos.

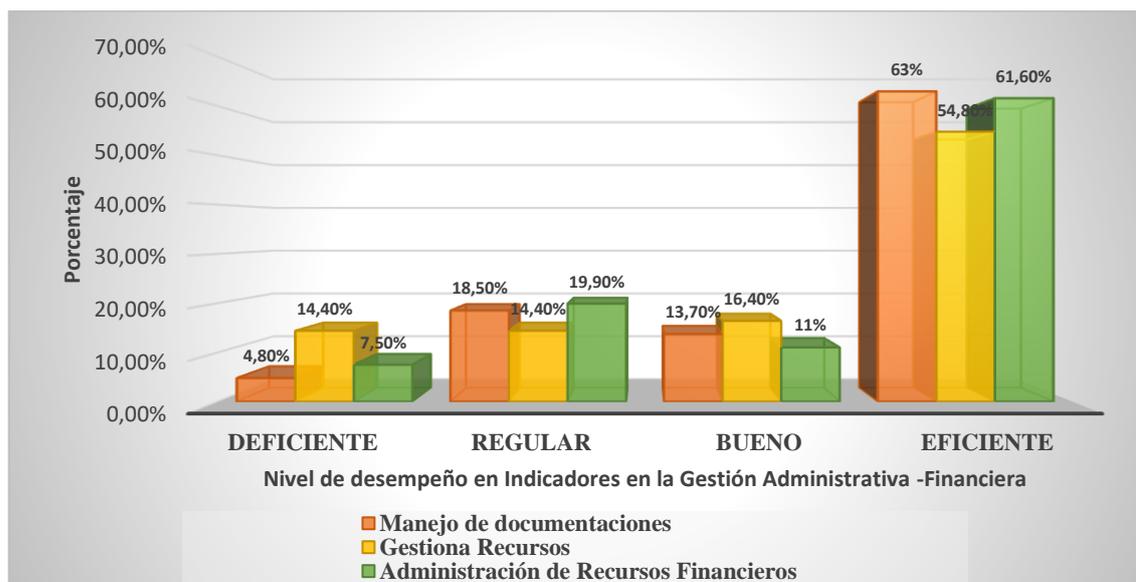
En este contexto el director del Nivel Medio abarca una gran variedad de tareas dentro de su rol como líder pedagógico, el cual implica compromiso por parte director, él es quién lidera los procesos de elaboración del PEI y PEA, con la participación de la comunidad educativa, además de tomar decisiones conjuntamente con los docentes, sobre la planificación didáctica acorde al curriculum y necesidades de los estudiantes.

4.1.2.2-Dimensión: Gestión Administrativa-Financiera

Cuadro Nro.17. Nivel de desempeño en Indicadores de la Gestión Administrativa-Financiera

Nivel de desempeño	Indicadores de la Gestión Administrativa-financiera					
	Manejo de documentaciones		Gestiona Recursos		Administración de Recursos Financieros	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Deficiente	7	4,8	21	14,4	11	7,5
Regular	27	18,5	21	14,4	29	19,9
Bueno	20	13,7	24	16,4	16	11
Eficiente	92	63,0	80	54,8	90	61,6
Total	146	100	146	100	146	100

Gráfico Nro. 9. Nivel de desempeño en Indicadores de la Gestión Administrativa-Financiera



Fuente: Elaboración propia (2019)

Los datos obtenidos en la dimensión Gestión Administrativa-Financiera, se puede visualizar en el gráfico y en el cuadro de frecuencias, con respecto al indicador “Manejo de documentaciones” se obtuvo según la escala utilizada para el nivel de desempeño de los directores, 4,8% Deficiente, 18,5% Regular, 13,7% Bueno y 63,0% Eficiente, un resultado óptimo teniendo en cuenta que el 76% de los docentes consideran bueno y eficiente la gestión del director en esta dimensión. El MEC dispone que todas las instituciones educativas necesariamente deben contar con todas las documentaciones administrativas, y corresponde al director propiciar con el personal administrativo, la organización del archivo del colegio, contando con todas las documentaciones pertinentes como expedientes, tales como Registro Único del Estudiante RUE antecedentes académicos, curriculum del docente entre otros. En este sentido, los directores de las instituciones educativas no pueden dejar de ocuparse y supervisar las funciones administrativas que le corresponden como: las documentaciones de los docentes y el historial de los alumnos así como la aplicación y la tenencia documentos en el archivo del colegio, de las resoluciones del MEC, disposiciones legales y otros. Hoy día los documentos adquieren relevancia, además de tenerlos en forma impresa deben estar informatizado vía internet, (RUE, Nautilus, Sigmec). A diario las supervisiones y la comunidad educativa solicitan documentos como antecedentes académicos, planillas, informes y de otra índole, por lo estos deben tener organizado las documentaciones pertinentes.

Con relación al indicador “Gestiona recursos” se obtuvo según la escala utilizada para el nivel de desempeño de los directores, 14,4% Deficiente, 14,4% Regular, 16,4% Bueno y 54,8% Eficiente. En este sentido el director como gerente debe gestionar a través de la microplanificación, ante autoridades del MEC, municipios, gobernaciones y otros recursos para el mejoramiento de su institución, en cuanto a infraestructura edilicia, equipamientos de biblioteca, laboratorios y otras necesidades. Considerando el resultado obtenido se puede observar que el 71% de los directores gestionan recursos para su institución educativa, lo cual es significativo, porque buscan mejorar su colegio, cuyo beneficiario directo serán los estudiantes y por ende toda la comunidad educativa.

Por último, el indicador: “Administración de los recursos financieros” según la escala utilizada para el nivel de desempeño de los directores, se encontró 7,5% Deficiente,

19,9% Regular, 11% Bueno y 61,6% Eficiente. En este sentido el aspecto financiero se consideran un tema sensible, por lo que el director es el encargado de administrar los recursos y de fomentar en la institución la rendición de cuentas, que todavía para un sector minoritario de directores, es una tarea pendiente, considerando el resultado obtenido en la escala de deficiente. Los recursos financieros de una institución son de suma importancia, siendo el director gerente de la misma, hoy día el MEC transfiere a los colegios como gratuidad en la Educación Media un monto que reciben los directores de acuerdo al número de matrícula por cantidad de alumnos, para gastos de mantenimiento del local, insumos y otros de todo lo recibido el director debe rendir cuentas.

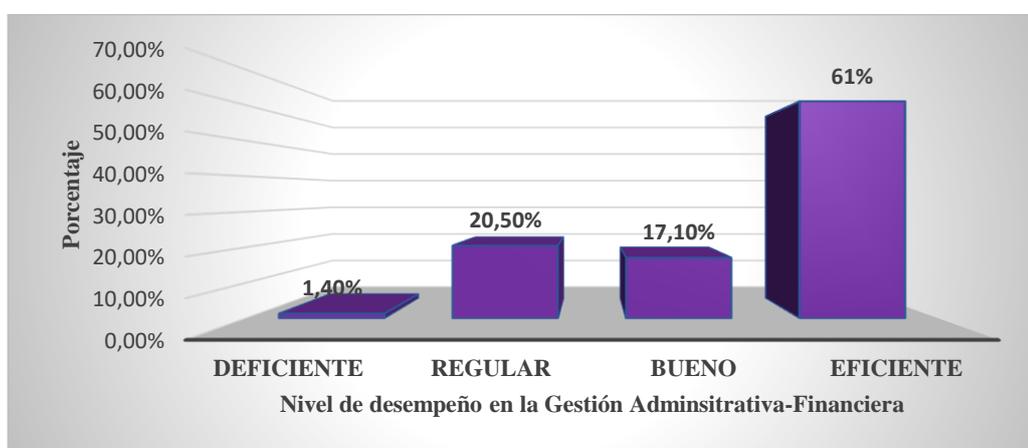
Ramírez (2004) afirma que “los directores de las instituciones educativas, mediante una buena gestión administrativa, serán responsables de la armonización del personal evitando de esa manera el surgimiento de conflictos”(p.22). En este sentido hace referencia la relevante tarea del director en su gestión administrativa, como líder de la institución, está enfocado a mantener la tranquilidad, el diálogo permanente, la rendición de cuentas y la libertad pedagógica, para la obtención de buenos resultados académicos.

Resumen de la dimensión: Gestión Administrativa-Financiera

Cuadro Nro.18. Nivel de desempeño del director en la Gestión Administrativa-Financiera

Nivel de desempeño en la Gestión Administrativa-Financiera	Frecuencia	Porcentaje %
Deficiente	2	1,4
Regular	30	20,5
Bueno	25	17,1
Eficiente	89	61
Total	146	100

Gráfico Nro. 10. Nivel de desempeño de la Gestión Administrativa-Financiera



Fuente: Elaboración propia (2019)

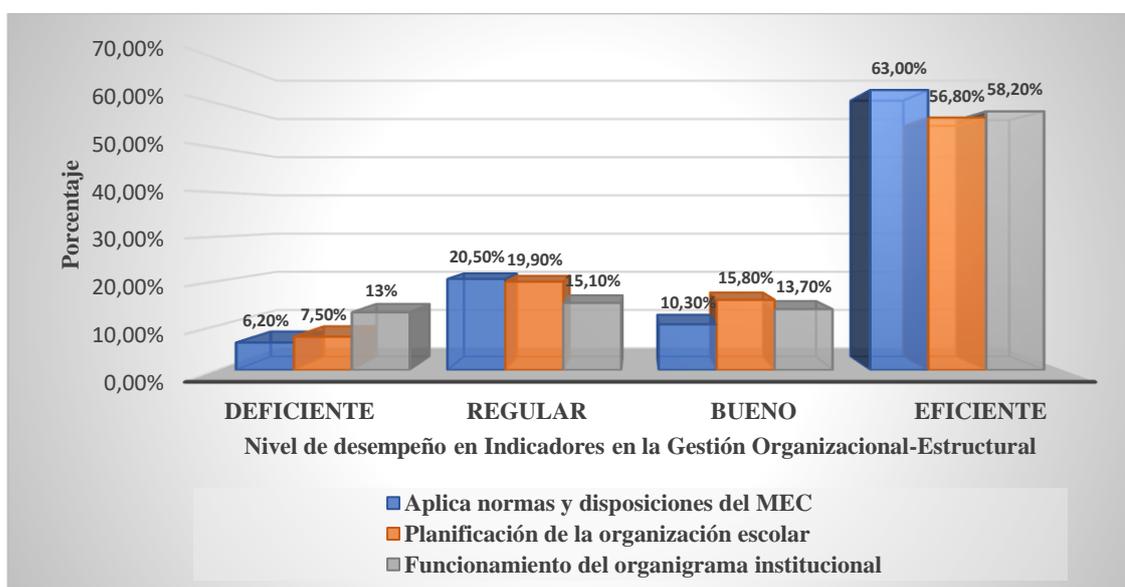
Se puede observar en el cuadro y en el gráfico, los resultados de la dimensión “Nivel de desempeño en la Gestión Administrativa-Financiera”, se obtuvo: 1,40% Deficiente, 20,50% Regular, 17,10% Bueno y 61% Eficiente. Se puede señalar que el 78,10% de los docentes consideran que el nivel de desempeño del director en esta dimensión está entre bueno y eficiente, cuyo resultado es óptimo desde la perspectiva de los docentes de las instituciones educativas en estudio. Desde la gestión administrativa, el director como responsable es el que crea las condiciones para prever, coordinar, controlar y monitorear todo lo relacionado los recursos humanos, materiales y financieros, con el objetivo de que la institución cuente con una organización eficiente y una estructura acorde a la comunidad educativa. Múnc (2010), considera que “a través de la administración de instituciones educativas se logran los objetivos con máxima eficiencia, calidad y productividad” (p.14). Por ello esta dimensión de la Gestión Escolar es fundamental y el director lo debe asumir con responsabilidad para la toma de decisiones oportunas, el trabajo en equipo y manejo de conflictos.

4.1.2.3-Dimensión: Gestión Organizacional-Estructural

Cuadro Nro.19. Nivel de desempeño en indicadores de la Gestión Organizacional -Estructural

Nivel de desempeño	Indicadores de la Gestión Organizacional-Estructural					
	Aplica normas y disposiciones del MEC		Planificación de la organización escolar		Funcionamiento del organigrama institucional	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Deficiente	9	6,2	11	7,5	19	13,0
Regular	30	20,5	29	19,9	22	15,1
Bueno	15	10,3	23	15,8	20	13,7
Eficiente	92	63,0	83	56,8	85	58,2
Total	146	100	146	100	146	100

Gráfico Nro.11. Nivel de desempeño en Indicadores en la Gestión Organizacional -Estructural



Fuente: Elaboración propia (2019)

Los datos obtenidos en la dimensión Gestión Organizacional-Estructural, se puede visualizar en el gráfico y en el cuadro de frecuencias, con respecto al indicador: “Aplica normas y disposiciones del MEC” se obtuvo según la escala utilizada para el nivel de desempeño de los directores, 6,2% Deficiente, 20,5% Regular, 10,3% Bueno y 63% Eficiente. Las instituciones

educativas se rigen por la Ley General de Educación, el Estatuto Docente y las disposiciones emanadas del MEC, además de las normas de convivencia elaborada por cada institución acorde a las resoluciones del MEC y leyes que rigen nuestro país. El director es la persona responsable y en quién recae la tarea de velar por el fiel cumplimiento de la misma y la de replantear aquellas acciones que necesitan ser fortalecidas por el docente. En el resultado que se obtuvo por parte de los docentes, se puede apreciar que el 70,6%, calificaron al director en su desempeño entre bueno y eficiente, en este indicador.

Con respecto al indicador “Planificación de la organización escolar” se encontró 7,5% Deficiente, 19,9% Regular, 15,8% Bueno y 56,8% Eficiente. Es decir, el 73% de los directores obtuvieron un buen nivel de desempeño en este indicador, significa que organiza y fomenta la planificación del calendario anual de la institución educativa. Al director y su equipo le corresponde estructurar una planificación eficiente que considere aspectos como la elaboración de horarios para estudiantes y docentes, la distribución de los espacios educativos y la calendarización de actividades curriculares y extracurriculares de las actividades académicas. Todo esto con el objetivo de brindar un ambiente escolar equilibrada a todos los miembros de la comunidad educativa, según Murillo y Román (2011) “la organización escolar contribuye a fomentar un ambiente de aprendizaje sin contratiempos para toda la comunidad” (p. 25). En este sentido la planificación en la organización escolar es fundamental para el logro de las metas educativas donde los actores claves tendrán la hoja de ruta bien definida para las acciones que deben llevar a cabo.

Por último, el indicador: “Funcionamiento del organigrama institucional” según la escala utilizada para el nivel de desempeño de los directores, se encontró 13% Deficiente, 15,1% Regular, 13,7% Bueno y 58,2% Eficiente. Se observa 71% de nivel de desempeño óptimo, considerando que la misma adquiere importancia para el buen funcionamiento de una institución educativa, se visualiza la estructura jerárquica de la organización, las relaciones de subordinados y la comunicación entre los miembros de la comunidad educativo, el director como el principal gestor debe hacer que la misma tenga funcionalidad, para propiciar un buen ambiente laboral entre los docentes y personal administrativo, así como los padres y estudiantes que deben conocer para utilizar en forma eficiente los canales de comunicación.

Resumen de la dimensión: Gestión Organizacional-Estructural

Cuadro Nro.20. Nivel de desempeño del director en la Gestión Organizacional-Estructural

Nivel de desempeño en la Gestión Organizacional-Estructural	Frecuencia	Porcentaje %
Deficiente	3	2,1
Regular	27	25,3
Bueno	22	15,1
Eficiente	84	57,5
Total	146	100

Gráfico Nro.12. Nivel de desempeño en la dimensión Gestión Organizacional -Estructural



Fuente: Elaboración propia (2019)

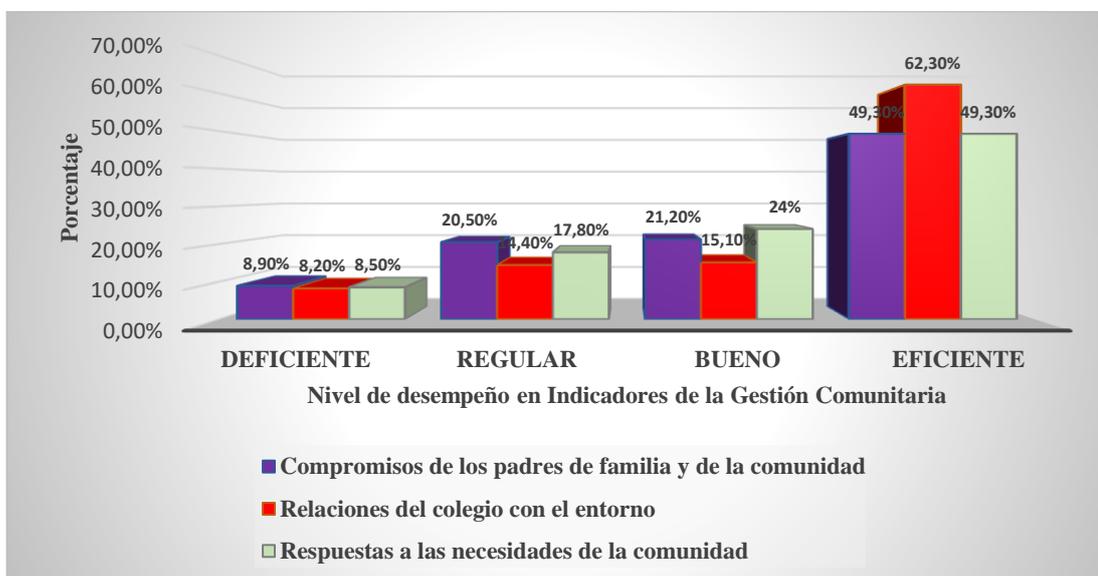
Se puede observar en la cuadro y en el gráfico, los resultados de la dimensión “Nivel de desempeño en la Gestión Organizacional-Estructural”, se obtuvo: 2,10% Deficiente, 25,30% Regular, 15,10% Bueno y 57,50% Eficiente. Se puede señalar que el 72,60% de los docentes consideran que el nivel de desempeño en esta dimensión está entre bueno y eficiente, cuyo resultado es óptimo desde la perspectiva de los docentes. Es importante mencionar que el director también lleva a cabo en esta dimensión las acciones necesarias para el funcionamiento de la institución, la asignación y participación de los diferentes actores educativos, relacionamiento y convivencia entre los miembros de la comunidad educativa, de manera que el director debe asumir toma de decisiones que supone más convenientes al enfrentar diversas situaciones.

4.1.2.4-Dimensión: Gestión Comunitaria

Cuadro Nro.21. Nivel de desempeño en indicadores de la Gestión Comunitaria

Nivel de desempeño	Indicadores de la Gestión Comunitaria					
	Compromisos de los padres de familia y de la comunidad		Relaciones del colegio con el entorno		Respuestas a las necesidades de la comunidad	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Deficiente	13	8,9	12	8,2	13	8,9
Regular	30	20,5	21	14,4	26	17,8
Bueno	31	21,2	22	15,1	35	24,0
Eficiente	72	49,3	91	62,3	72	49,3
Total	146	100	146	100	146	100

Gráfico Nro.13. Nivel de desempeño en Indicadores de la Gestión Comunitaria



Fuente: Elaboración propia (2019)

Los datos obtenidos en la dimensión Gestión Comunitaria, se puede visualizar en el gráfico y en la cuadro de frecuencias, con respecto al indicador: “Compromisos de los padres de familia y de la comunidad” se obtuvo según la escala utilizada para el nivel de desempeño de los directores, 8,9% Deficiente, 20,5% Regular, 21,2% Bueno y 49,3%, como se puede

apreciar que el 72% califican al director en este indicador, en forma positiva, la gestión del director. Específicamente se les preguntó si el director utiliza con los padres estrategias de comunicación que ayuda incrementar el sentido de pertenencia hacía la institución y si insta a los padres a asumir compromisos por medio de cursos y talleres que se les ofrece para concientizar su participación hacía la I,E, considerando que el director como responsable de su institución, debe buscar fortalecer en los padres el compromiso con la comunidad, fomentar que los mismos se acerquen al colegio de sus hijos, con la finalidad de vincularse con el PEI y generar espacios de participación y corresponsabilidad en la formación académica de sus hijos. Generalmente los padres de los educandos se acercan a la institución cuando existen problemas de índole académico o conductual o son llamados por el director o los docentes, caso contrario no acuden al colegio. En este sentido el director como gerente educativo debe buscar estrategias institucionales, para que los padres de familia se vinculen y colaboren con los compromisos escolares de sus hijos, en orden de prioridad: mantener una relación constante con los padres de familia a participar con los proyectos que se desarrollan, convocándolos a las reuniones, y en las actividades extracurriculares planificadas.

Con respecto al indicador “Relación del colegio con el entorno” se encontró 8,2% Deficiente, 14,4% Regular, 15,1% Bueno y 62,3% Eficiente. En este indicador se observa en los datos obtenidos, que 77,4% de los docentes calificaron al director entre bueno y eficiente. Martín (2000) afirma que “los centros educativos no pueden desarrollar todo su potencial sin la colaboración de la colectividad local” (p.59). Esto significa que el director no puede desentenderse de su entorno, es de suma importancia la participación de los demás, para que los colegios puedan desarrollarse con la cooperación de la comunidad educativa. Por ello, se les planteó en el cuestionario, para la medición de este indicador, si el director propicia actividades que coadyuvan a los padres a acercarse a la institución educativa para fortalecer la relación familia-colegio. En este sentido el director es un agente mediador entre el centro educativo y su entorno, la relación de la escuela con la comunidad cumple un rol importante y fortalece la participación de los actores sociales (padres, vecinos, organizaciones, asociaciones y otros) forman parte de la vida escolar y constituye un punto de partida para la gestión institucional.

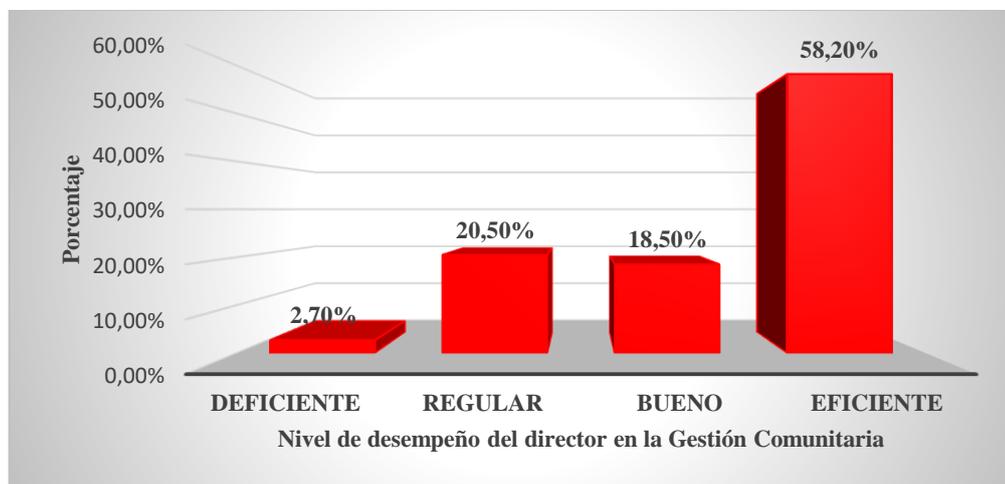
Por último, se aprecia en el indicador: “Respuestas a las necesidades de la comunidad” según la escala utilizada para el nivel de desempeño de los directores, se encontró 8,9% Deficiente, 17,8% Regular, 24% Bueno y 49,3% Eficiente. En este indicador se indagó si el director toma en cuenta la participación de las ACE, consejo de delegados y EGIE para la toma de decisiones, así como la participación de otras organizaciones como Gobernación Departamental, Municipio, CODENI y otros en el mejoramiento institucional con la colaboración de todos, donde del 73% consideran el desempeño en gestión del director, entre bueno y eficiente. La complejidad de situaciones que se presentan en el ámbito escolar requieren de nuevos escenarios de actuaciones y esto cada vez más se le reclama a la institución educativa, por ello es imprescindible que el director propicie espacios de participación a todos los estamentos de la comunidad educativa, a través de los consejos escolares, asociaciones de padres, alianzas con entidades y otros, para que puedan fortalecer los procesos de formación académica e integral de los educandos, pero se sabe que la colaboración no es fácil, en especial en la Educación Media, donde el director debe buscar todas las estrategias posibles a través del dialogo y compromiso entre las partes de acercar posiciones en función del interés educativo común.

Resumen de la dimensión: Gestión Comunitaria

Cuadro Nro.22. Nivel de desempeño del director en la Gestión Comunitaria

Nivel de desempeño en la Gestión Comunitaria	Frecuencia	Porcentaje %
Deficiente	4	2,7
Regular	30	20,5
Bueno	27	18,5
Eficiente	85	58,2
Total	146	100

Gráfico Nro.14. Nivel de desempeño del director en la dimensión Gestión Comunitaria



Fuente: Elaboración propia (2019)

Se puede observar en el cuadro y en el gráfico, los resultados de la dimensión “Nivel de desempeño en la Gestión Comunitaria”, se obtuvo: 2,7% Deficiente, 20,5% Regular, 18,5% Bueno y 58,2% Eficiente. Se puede señalar que el 76,7% de los docentes consideran que el nivel de desempeño en esta dimensión está entre bueno y eficiente, cuyo resultado es óptimo desde la perspectiva de los docentes. La dimensión de la Gestión Comunitaria tiene que ver con la participación comunitaria, el relacionamiento y a las respuestas a las necesidades de los miembros, un aspecto que debe lograrse al máximo su fortalecimiento, y el director con su liderazgo debe promover la participación de los actores educativos en la toma de decisiones y en las actividades escolares.

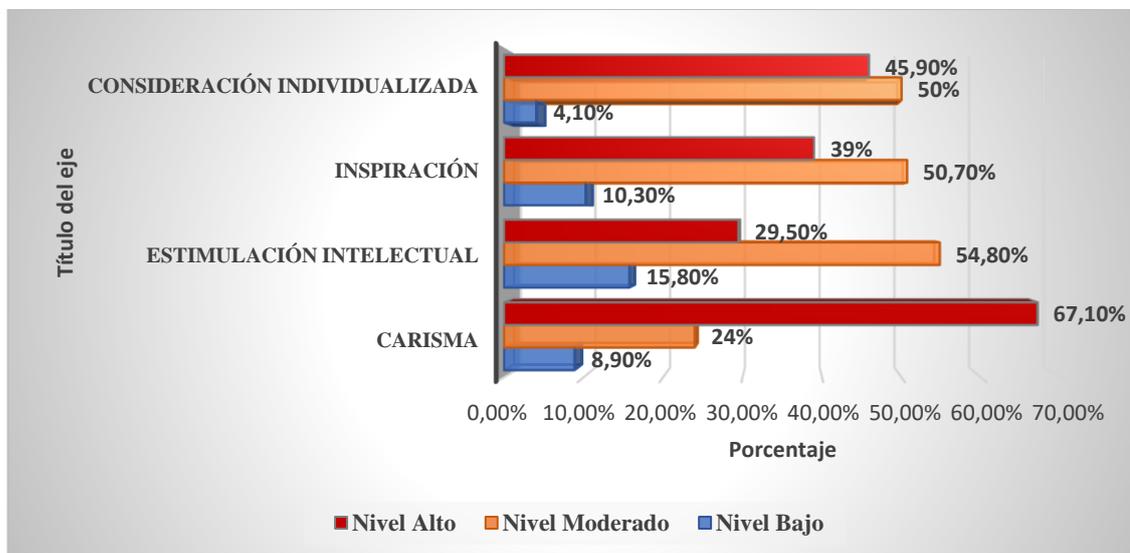
4.1.3-Variable: Estilos de Liderazgo

4.1.3.1-Dimensión: Liderazgo Transformacional

Cuadro Nro.23. Indicadores del Liderazgo Transformacional

Niveles	Indicadores del Liderazgo Transformacional							
	Carisma		Estimulación Intelectual		Inspiración		Consideración Individualizada	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Bajo	13	8,9	23	15,8	15	10,3	6	4,1
Moderado	35	24,0	80	54,8	74	50,7	73	50,0
Alto	98	67,1	43	29,5	57	39,0	67	45,9
Total	146	100	146	100	146	100	146	100

Gráfico Nro.15. Indicadores del Liderazgo Transformacional



Fuente: Elaboración propia (2019)

Se utilizó un cuestionario estándar, para la medición de la variable independiente “Estilos de liderazgo del director” que consistió (CELID – B), lo cual fue elaborado por Castro Solano, Nader y Casullo en el año 2004 es una versión argentina, siguieron para su elaboración la adaptación española del MLQ realizada por Morales y Molero (1995), este se basó en el cuestionario MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) elaborada por Bass y Avolio (1985

y 1990). El CELID –B, que consta de 34 ítem y formato de respuesta tipo Likert. Al participante (los docentes) se le proporcionó las 34 afirmaciones, para que leyera la instrucción del instrumento, y respondieran con qué frecuencia percibían, en su director, la acción señalada.

Los ítems de los estilos de liderazgo se recodificaron en el software SPSS versión 25, con escala de niveles: Alto, moderado y bajo. En el cuadro y en el gráfico se observa los resultados obtenidos de la dimensión “liderazgo transformacional” y cada uno de los indicadores.

En el indicador “Carisma” se observa un nivel bajo del 8,9%, un nivel moderado del 24% y un nivel alto de 67,1%. Un resultado bastante significativo, al estar dentro de una escala considerable entre moderado y alto. El Carisma, se refiere a las conductas desplegadas por el líder, que se convierten en modelos a seguir por sus subordinados. El líder es respetado, admirado y tiene la confianza de quienes le siguen, siendo modelos de identificación e imitación (Bass y Riggio, 2006). Por lo tanto, los docentes, por el resultado obtenido perciben en el director un nivel alto de carisma.

En el indicador “Estimulación intelectual” se observa un nivel bajo de 15,8%, moderado 54,8% y un nivel alto del 29,5 %, se puede apreciar un porcentaje mayor en el nivel moderado. Al respecto:

La Estimulación Intelectual apunta a que los líderes transformacionales estimulan el esfuerzo de sus seguidores para ser más creativos e innovadores, ayudándolos a cuestionar supuestos, replanteando los problemas que se presenten mediante el cuestionamiento de suposiciones, aproximando nuevas ideas y perspectivas a problemas antiguos; no se critican las ideas antagónicas mucho menos en público. (Bass y Riggio, 2006).

Con el resultado obtenido más del 54% observan a su director con un nivel moderado en este indicador, significa que el director como líder de su institución propicia en los docentes a que sean innovadores y creativos para poder solucionar los conflictos escolares en un nivel moderado.

En el indicador “Inspiración” se observa un nivel bajo de 10,3%, el 50,7% moderado y un nivel alto de 39%. En este sentido, el 50% de los docentes observa a su líder en un nivel moderado, como una persona que inspira a sus docentes para el trabajo en conjunto hacia el logro de las metas educativas, Bass y Riggio, 2006 “la Inspiración se refiere a las diferentes maneras en que el líder transformacional motiva e inspira a sus seguidores proporcionándoles significados y desafíos a su trabajo, despertando el espíritu de equipo, entusiasmo y optimismo, creando y comunicando expectativas, de manera que los seguidores se comprometen con una visión compartida” (p.98).

En este último indicador “Consideración individualizada” se observa un nivel bajo de 4,1%, un nivel moderado del 50 % y un nivel alto del 45,9 %. Aquí se puede observar que el 50% de los docentes perciben en sus directores en nivel moderado para este indicador, y nivel alto considerable, cercano al 50%, donde los docentes perciben que los directores se preocupan por su equipo de trabajo, haciéndoles partícipes del desarrollo organizacional, escuchándolos y aclarándoles sus dudas. Se fundamenta en la siguiente:

La Consideración Individualizada se refiere a la orientación que el líder tiene hacia las personas, prestando atención a las necesidades de logro y crecimiento de cada uno de sus seguidores de acuerdo con sus necesidades y capacidades. El líder actúa como entrenador de los seguidores, desarrollando empatía con los mismos, valorándolos como seres humanos (Bass y Riggio, 2006).

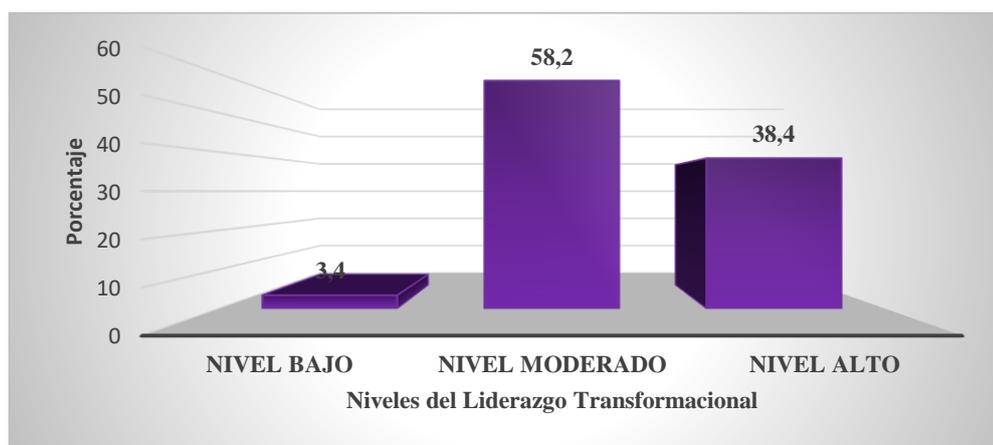
Con este indicador se genera la participación y el involucramiento de los docentes en el equipo de trabajo, además de lograr una actitud de compromiso hacia la institución, para el logro de los objetivos académicos y como resultado el mejoramiento de la calidad educativa.

Resumen de Niveles del Estilo de Liderazgo Transformacional

Cuadro Nro.24. Niveles del estilo de liderazgo transformacional

Niveles	Frecuencia	Porcentaje %
Bajo	5	3,4
Moderado	85	58,2
Alto	56	38,4
Total	146	100

Gráfico Nro.16. Niveles del Liderazgo Transformacional



Fuente: Elaboración propia (2019)

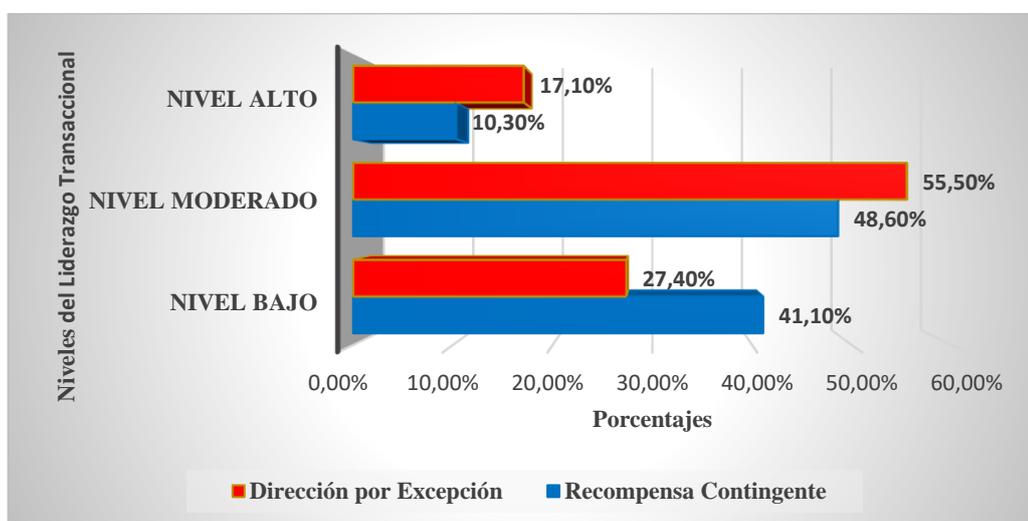
Podemos observar el resumen de la dimensión “Liderazgo transformacional” en el cuadro y en el gráfico se tiene un nivel bajo de 3,4%, con un nivel moderado de 58,2% y un nivel alto del 38,4%. Un resultado, donde el 58% de los docentes perciben a sus directores con un liderazgo transformacional moderado y un nivel alto considerable con relación a la escala. Esto significa que el director genera respeto y confianza, motivando a los docentes a involucrarse en la institución y que los mismos trasciendan sus intereses personales para la obtención de los objetivos institucionales. Naveed y Tahir, (2014) considera que el líder transformacional está relacionado positivamente con la efectividad, satisfacción y esfuerzo adicional, y negativamente con el abandono o desinterés de sus seguidores. En concordancia con el autor, un número considerable apunta hacía un director con altas expectativas que es promotor para el logro de los objetivos educacionales y que guía a sus docentes a lograrlos por la confianza que apuesta hacía ellos.

4.1.3.2-Dimensión: Liderazgo Transaccional

Cuadro Nro.25. Indicadores del Liderazgo Transaccional

Nivel	Indicadores del Estilo de Liderazgo Transaccional			
	Recompensa Contingente		Dirección por Excepción	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	60	41,1	40	27,4
Moderado	71	48,6	81	55,5
Alto	15	10,3	25	17,1
Total	146	100	146	100

Gráfico Nro.17. Indicadores del Liderazgo Transaccional



Fuente: Elaboración propia (2019)

Se puede apreciar en el cuadro de frecuencias y en el gráfico los resultados obtenidos con respecto a los indicadores del Liderazgo transaccional.

El Liderazgo Transaccional hace referencia a la transacción o intercambio que tiene lugar entre los líderes, colegas y los seguidores. Al respecto Bass y Riggio (2006) nos plantea que se produce cuando el líder discute y pacta acuerdos con los seguidores, especificando las condiciones y recompensas que éstos recibirán si cumplen los acuerdos. En el liderazgo Transaccional se mide dos indicadores: “Dirección por excepción” y “Recompensa contingente”, a continuación, se presenta los resultados obtenidos en las mismas.

El segundo indicador “Recompensa contingente” se obtuvo un nivel bajo del 41,1%, un nivel moderado de 48,6% y un nivel alto del 10,3%. Por un lado, los docentes perciben a su director con un nivel bajo del 41,1% y el mayor porcentaje se encuentra en el nivel moderado, este indicador se interpreta en el intercambio que realiza el director con sus docentes para sancionar o recompensar en los casos que no se cumplen los objetivos trazados. Castro y otros (2007) afirma que “el líder identifica las necesidades de los seguidores y realiza una transacción entre las necesidades del grupo y las de cada persona, recompensa o sanciona en función del cumplimiento de los objetivos” (p. 38). Un resultado significativo, por lo que los docentes perciben en sus directores un nivel moderado, es decir un intermedio entre sanciones y recompensas.

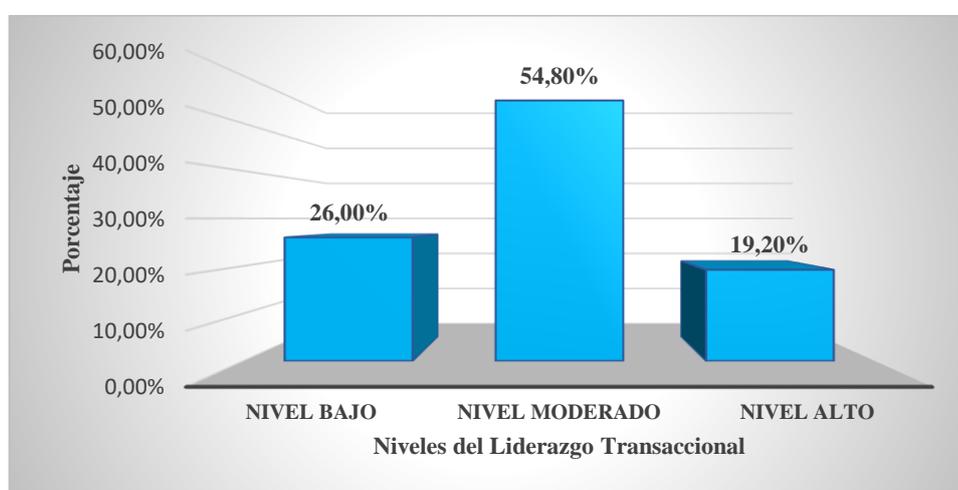
En el indicador “Dirección por excepción” se obtuvo un nivel bajo del 27,4%, un nivel moderado de 55,5% y un nivel alto del 17,1%. Según Bass (1990) la Dirección por Excepción consiste en que el líder realiza acciones correctivas únicamente cuando ocurren fallas o desviaciones en las conductas de los seguidores. Y Castro y otros (2007) plantean que en general las intervenciones son negativas y de crítica para que los objetivos no se desvíen de su curso. Aquí podemos apreciar que se obtuvo un nivel alto del 17,1%, significa que los docentes perciben que su director que intervienen sus tareas cuando solo surgen irregularidades o no han seguido las pautas establecidas al principio de las tareas, pero más del 50% de los docentes perciben con nivel moderado.

Resumen de Niveles del Estilo de Liderazgo Transaccional

Cuadro Nro.26. Niveles del estilo de liderazgo transaccional

Nivel	Frecuencia	Porcentaje %
Bajo	40	27,4
Moderado	81	55,5
Alto	25	17,1
Total	146	100

Gráfico Nro.18. Niveles del Liderazgo Transaccional



Fuente: Elaboración propia (2019)

Se visualiza en el gráfico y en el cuadro de frecuencias, el resumen de los niveles que presenta el liderazgo transaccional y los resultados que se obtuvieron, un 26,0% con un nivel bajo, el 54,80% con un nivel moderado y 19,20% con un nivel alto.

En resumen, la percepción que presentan los docentes hacía su director en el estilo del liderazgo transaccional predomina el nivel bajo y moderado, mientras que un alto nivel representa el 19,20%, este último resultado nos muestra que los directores presentan con una frecuencia menor, la negociación con sus docentes, es decir los premios y castigos serían utilizadas en forma moderada para obtener los objetivos deseados en la institución educativa.

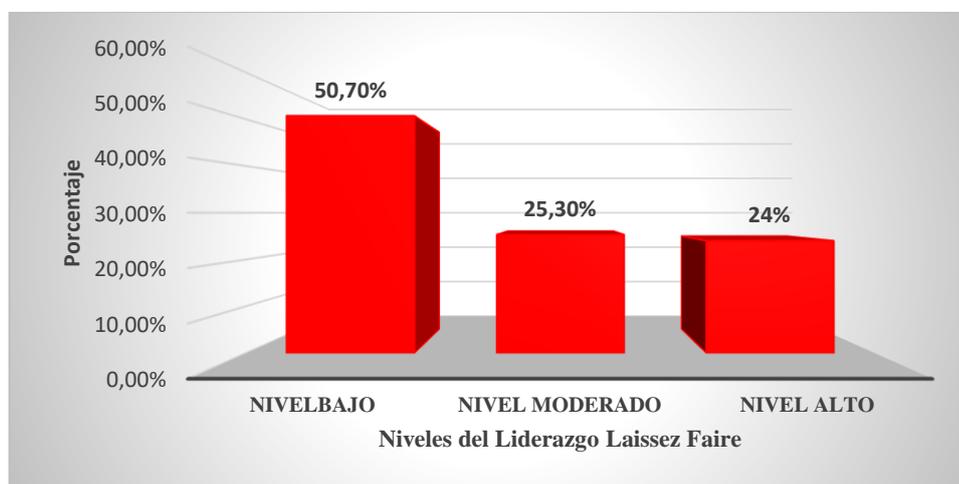
4.1.3.3-Dimensión: Liderazgo Laissez Faire

4.1.3.3.1-Indicador: Ausencia de Liderazgo

Cuadro Nro.27. Niveles del Indicador Ausencia de Liderazgo

Nivel	Frecuencia	Porcentaje %
Bajo	74	50,7
Moderado	37	25,3
Alto	35	24,0
Total	146	100

Gráfico Nro.19. Niveles del Liderazgo Laissez Faire



Fuente: Elaboración propia (2019)

Se puede apreciar en el cuadro de frecuencias y en el gráfico los resultados obtenidos con respecto al indicador “Ausencia de Liderazgo” que corresponde a la dimensión liderazgo Laissez Faire. Según Castro y otros (2007) “líder laissez-faire se define como aquel líder que presenta ausencia de liderazgo, evita tomar decisiones, no tiene responsabilidad y no usa su autoridad. Dentro de este contexto, para la medición se utilizó el cuestionario, para la obtención del nivel que presenta la ausencia de liderazgo del director de las instituciones educativas, cuyo resultado se observa con un nivel bajo del 50,70%, con un nivel moderado del 25,30% y un nivel alto del 24%. Por el resultado obtenido se interpreta que los docentes perciben en sus directores como poseedores de un nivel bajo de este estilo, pero un nivel alto del 25,30%, cuyo resultado es significativo porque se percibe a un director con ausencia de liderazgo, que puede ser una amenaza para la gestión de una institución educativa.

4.1.4-Resultados de las Correlaciones: entre el estilo de liderazgo y nivel de desempeño en la gestión escolar del director, con relación a los datos obtenidos por los docentes.

El análisis de correlación de Rho Spearman es una técnica no paramétrica y sirve para determinar la intensidad en la relación entre dos variables. La decisión estadística que se asignó en esta investigación fue un nivel de significancia de 0,05 es decir 5% de error. Al obtener el resultado de la correlación se tiene en cuenta como referencia Sig.(bilateral) o p-valor (valor crítico) para Rho Spearman, y se considera para el análisis correspondiente. Es decir si se obtiene Sig.(bilateral) menor o igual con respecto al nivel de significancia del 0,05 (estimado por el investigador) se rechaza la hipótesis nula (H0) y se acepta (H1) la hipótesis del investigador, si esto ocurre; se concluye que existe relación lineal significativa entre las variables en estudio, caso contrario se rechaza (H1) hipótesis del investigador.

Las variables “Estilos de Liderazgo y el nivel de desempeño en la Gestión Escolar, son variables de medida ordinal y para conocer el grado de relación entre las variables con este tipo de escala se utiliza el coeficiente de correlación de Spearman, donde se mide el grado de correspondencia que existe entre los rangos que se asignan a los valores de las variables analizadas. Para la interpretación del índice de Rho Spearman se utiliza la escala del siguiente cuadro:

Índice de Rho Spearman	Interpretación
0,00-0,10	Relación muy baja
0,20-0,39	Relación Baja
0,40-0,59	Relación Moderada
0,60-0,79	Relación Alta
0,80-1	Relación Muy Alta

A continuación se presenta los resultados obtenidos a través del Software SPSS versión 25, así como el análisis y las interpretaciones correspondientes: (En forma detallada resultados de correlaciones Anexo Nro.1)

Cuadro Nro.29. Coeficiente de correlación entre el estilo de liderazgo y nivel de desempeño en la gestión escolar de directores, en cuatro dimensiones.

Rho Spearman	Nivel de Desempeño en la Gestión Escolar			
	Gestión Pedagógica-Curricular	Gestión Administrativa-Financiera	Gestión Organizacional-Estructural	Gestión Comunitaria
Liderazgo Transformacional	0,652	0,556	0,673	0,647
Sig.(bilateral)	,000	,000	,000	,000
Liderazgo Transaccional	-0,561	-0,584	-0,590	-0,611
Sig.(bilateral)	,000	,000	,000	,000
Liderazgo Laissez Fraire	-0,741	-0,763	-0,786	-0,808
Sig.(bilateral)	,000	,000	,000	,000

4.1.5-Prueba de Hipótesis entre las variables: Estilos de liderazgo y nivel de desempeño en la gestión escolar en las distintas dimensiones, de los directores.

Hipótesis Específicas:

Hipótesis Especifica 1

H0: No existe relación significativa entre el estilo de liderazgo transformacional del director y el nivel de desempeño en la gestión escolar en sus cuatro dimensiones pedagógica-curricular, administrativa-financiera, organizacional-estructural y comunitaria de las instituciones educativas.

H1: Existe relación significativa entre el estilo de liderazgo transformacional del director y el nivel de desempeño en la gestión escolar en sus cuatro dimensiones pedagógica-curricular, administrativa-financiera, organizacional-estructural y comunitaria de las instituciones educativas.

El cuadro Nro. 29, describe el análisis realizado, entre la relación estilos de liderazgo transformacional y el nivel de desempeño en la Gestión Escolar en la dimensión Pedagógica - Curricular se obtuvo por Rho de Spearman = +0,652, y el nivel de significación de Sig.(bilateral) $p=0,000<0,05$, por lo que se rechaza la hipótesis nula y significa que existe una relación positiva (directa) y según la escala es alta, es decir con un 65% de correlación entre ambas variables de investigación.

El análisis realizado, entre la relación estilos de liderazgo transformacional y el nivel de desempeño en la Gestión Escolar en la dimensión Administrativa-Financiera se obtuvo por Rho de Spearman = +0,556, y el nivel de significación de Sig.(bilateral) $p=0,000<0,05$, por lo que se rechaza la hipótesis nula y significa que existe una relación positiva o directa y según la escala es moderada, es decir con un 55% de correlación entre ambas variables de investigación.

El análisis realizado, entre la relación estilos de liderazgo transformacional y el nivel de desempeño en la Gestión Escolar en la dimensión Organizacional-Estructural se obtuvo por Rho de Spearman = +0,673, y el nivel de significación de Sig.(bilateral) $p=0,000<0,05$, por lo que se rechaza la hipótesis nula y significa que existe una relación positiva o directa y según la escala es alta, es decir con un 67% de correlación entre ambas variables de investigación.

El análisis realizado, entre la relación estilos de liderazgo transformacional y el nivel de desempeño en la Gestión Escolar en la dimensión Comunitaria se obtuvo por Rho de Spearman = +0,647, y el nivel de significación de Sig.(bilateral) $p=0,000<0,05$, por lo que se rechaza la hipótesis nula y significa que existe una relación positiva o directa y según la escala es alta, es decir un 64% de correlación entre ambas variables de investigación.

Hipótesis Específica 2

H0: No existe relación significativa entre el estilo de liderazgo transaccional del director y el nivel de desempeño en la gestión escolar en sus cuatro dimensiones pedagógica-curricular, administrativa-financiera, organizacional-estructural y comunitaria de las instituciones educativas.

H1: Existe relación significativa entre el estilo de liderazgo transaccional del director y el nivel de desempeño en la gestión escolar en sus cuatro dimensiones pedagógica-curricular, administrativa-financiera, organizacional-estructural y comunitaria de las instituciones educativas.

El cuadro Nro. 29, describe el análisis realizado, entre la relación estilos de liderazgo transaccional y el nivel de desempeño en la Gestión Escolar en la dimensión Pedagógica - Curricular se obtuvo por Rho de Spearman = -0,561, y el nivel de significación de (Sig.(bilateral) $p=0,000<0,05$, por lo que se rechaza la hipótesis nula y significa existe una relación negativa o inversa y según la escala es moderada, es decir un 56% de correlación entre ambas variables de investigación.

El análisis realizado, entre la relación estilos de liderazgo transaccional y el nivel de desempeño en la Gestión Escolar en la dimensión Administrativa-Financiera se obtuvo por Rho de Spearman = -0,584, y el nivel de significación de Sig.(bilateral) $p=0,000<0,05$, por lo que se rechaza la hipótesis nula y significa que existe una relación negativa o inversa y según la escala es moderada, es decir un 58% de correlación entre ambas variables de investigación.

El análisis realizado, entre la relación estilos de liderazgo transaccional y el nivel de desempeño en la Gestión Escolar en la dimensión Organizacional-Estructural se obtuvo por Rho de Spearman = -0,590, y el nivel de significación de Sig.(bilateral) $p=0,000<0,05$, por lo que se rechaza la hipótesis nula y significa que existe una relación negativa o inversa y según la escala es moderada, es decir un 59% de correlación entre ambas variables de investigación.

El análisis realizado, entre la relación estilos de liderazgo transaccional y el nivel de desempeño en la Gestión Escolar en la dimensión Comunitaria se obtuvo por Rho de Spearman = -0,611, y el nivel de significación de Sig.(bilateral) $p=0,000<0,05$, por lo que se rechaza la hipótesis nula y significa que existe una relación negativa o inversa y según la escala es alta, es decir un 61% de correlación entre ambas variables de investigación.

Hipótesis Especifica 3

H0: No existe relación significativa entre el estilo de liderazgo laissez faire del director y el nivel de desempeño en la gestión escolar en sus cuatro dimensiones pedagógica-curricular, administrativa-financiera, organizacional-estructural y comunitaria de las instituciones educativas.

H1: Existe relación significativa entre el estilo de liderazgo laissez faire del director y el nivel de desempeño en la gestión escolar en sus cuatro dimensiones pedagógica-curricular, administrativa-financiera, organizacional-estructural y comunitaria de las instituciones educativas.

El cuadro Nro. 29, se describe el análisis realizado, entre la relación estilos de liderazgo laissez faire y el nivel de desempeño en la Gestión Escolar en la dimensión Pedagógica -Curricular se obtuvo por Rho de Spearman = -0,741, y el nivel de significación de (Sig.(bilateral) $p=0,000<0,05$, por lo que se rechaza la hipótesis nula y significa existe una relación negativa o inversa y según la escala es alta, es decir un 74% de correlación entre ambas variables de investigación.

El análisis realizado, entre la relación estilos de liderazgo laissez faire y el nivel de desempeño en la Gestión Escolar en la dimensión Administrativa-Financiera se obtuvo por Rho de Spearman = -0,763, y el nivel de significación de Sig.(bilateral) $p=0,000<0,05$, por lo que se rechaza la hipótesis nula y significa existe una relación negativa o inversa y según la escala es alta, es decir un 76% de correlación entre ambas variables de investigación.

El análisis realizado, entre la relación estilos de liderazgo laissez faire y el nivel de desempeño en la Gestión Escolar en la dimensión Organizacional-Estructural se obtuvo por Rho de Spearman = -0,786, y el nivel de significación de Sig.(bilateral) $p=0,000<0,05$, por lo

que se rechaza la hipótesis nula y significa existe una relación negativa o inversa y según la escala es alta, es decir un 78% de correlación entre ambas variables de investigación.

El análisis realizado, entre la relación estilos de liderazgo laissez faire y el nivel de desempeño en la Gestión Escolar en la dimensión Comunitaria se obtuvo por Rho de Spearman = -0,808, y el nivel de significación de Sig.(bilateral) $p=0,000 < 0,05$, por lo que se rechaza la hipótesis nula y significa existe una relación negativa o inversa y según la escala es muy alta, es decir un 80% de correlación entre ambas variables de investigación.

4.2- Análisis de los resultados cuantitativos de estudiantes

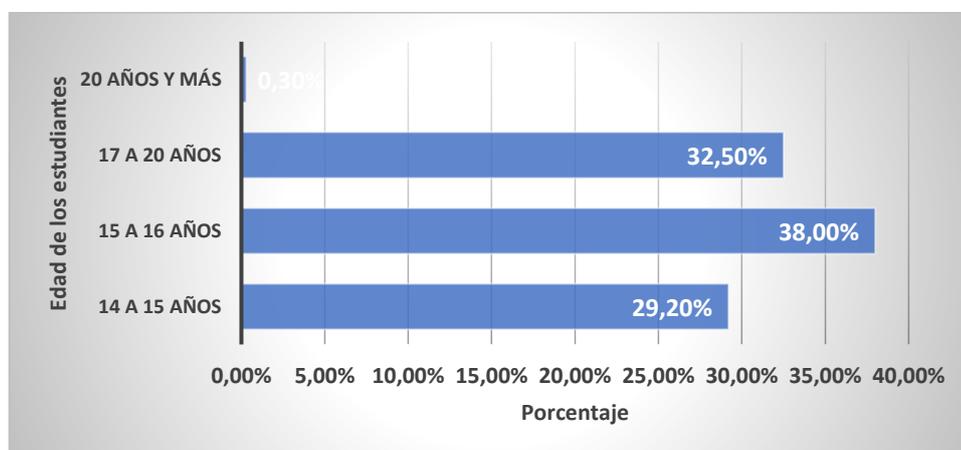
4.2.1- Características de la población

Distribución, edad de los estudiantes

Cuadro Nro.30. Edad de los estudiantes

Edades	Frecuencia	Porcentaje
14 a 15 años	89	29,2%
15 a 16 años	116	38,0%
17 a 20 años	99	32,5%
20 años y más	1	0,3%
Total	305	100 %

Gráfico Nro.20. Edad de los estudiantes



Fuente: Elaboración propia (2019)

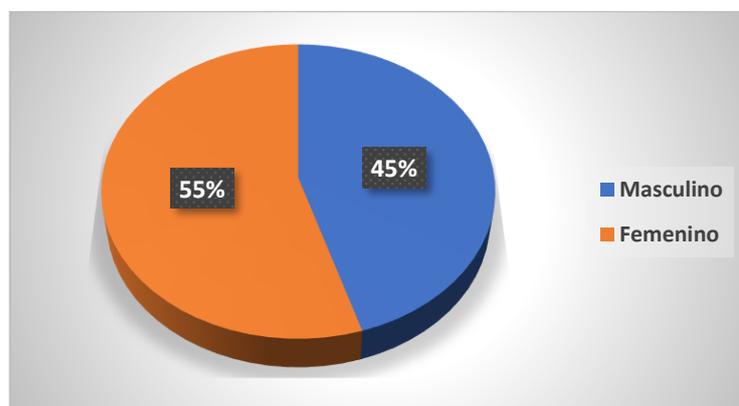
Con relación a la población estudiada, se indagó la edad de los estudiantes del Nivel Medio, Bachillerato Científico y Bachillerato Técnico, en el gráfico se puede observar, que el 29,20% se encuentra entre el rango de edad de 14 a 15 años, el 38% entre 15 a 16 años, el 32,50% entre 17 a 20 años y un porcentaje mínimo del 0,3% constituye la población de 20 años y más. La población mayoritaria de los estudiantes se encuentra entre 15 a 16 años.

Distribución, género de los estudiantes

Cuadro Nro.31. Género de los estudiantes

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	138	45,2%
Femenino	167	54,8%
Total	305	100,0%

Gráfico Nro. 21. Género de los estudiantes



Fuente: Elaboración propia (2019)

Al observar la variable género, se logró identificar que:

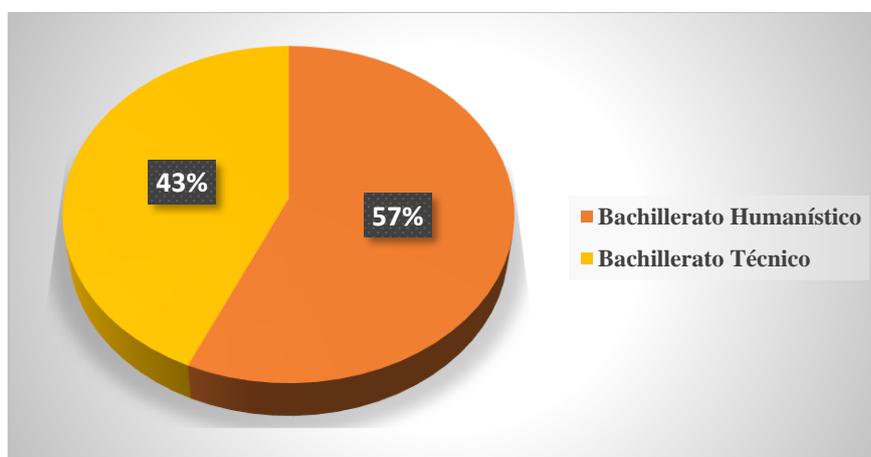
- El 55% de la muestra, estaba conformado de los estudiantes corresponde al género femenino y el género masculino se encuentra representado por el 45%
- Se puede apreciar en el gráfico la distribución género, con mayor porcentaje el género femenino.

Tipo de Bachillerato que cursan los estudiantes

Cuadro Nro.32. Tipo de Bachillerato que cursan en el Nivel Medio

Tipo de Bachillerato	Frecuencia	Porcentaje
Bachillerato Humanístico	173	56,7%
Bachillerato Técnico	132	43,3%
Total	305	100,0%

Gráfico Nro.22. Tipo de Bachillerato que cursan en el Nivel Medio



Fuente: Elaboración propia (2019)

En la variable, tipo de bachillerato que cursa en el Nivel Medio, se identificaron los siguientes porcentajes.

- El 57% de la población pertenece al tipo de bachillerato Humanístico.
- Un 43% de los estudiantes cursan el Bachillerato Técnico.

Se observa en el gráfico que la mayor concentración de los datos se encuentra en el bachillerato humanístico.

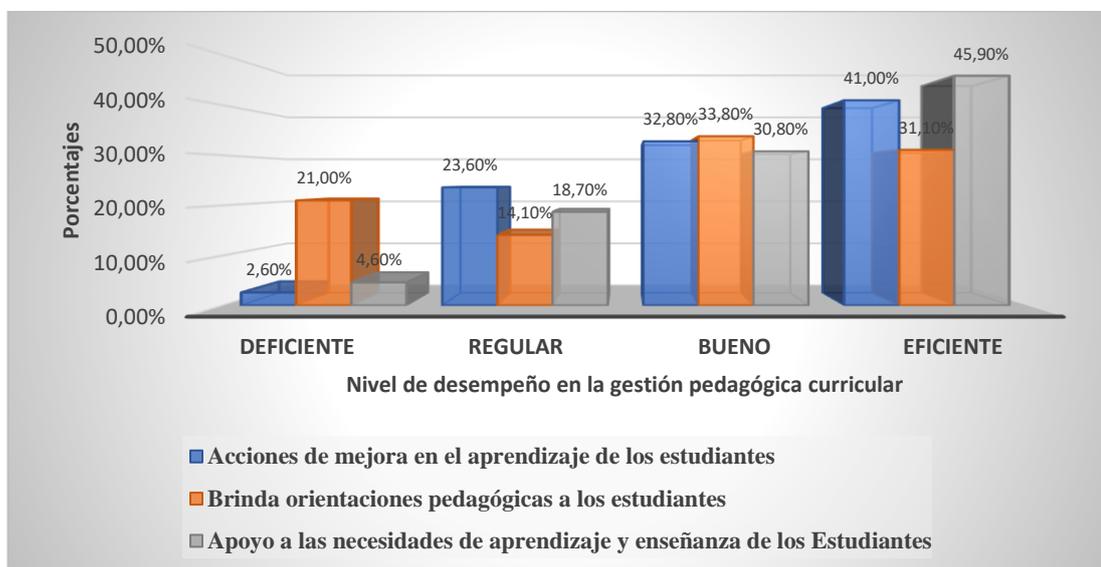
4.2.2-Variable: Nivel de Desempeño del director en la Gestión Escolar

4.2.2.1-Dimensión: Gestión Pedagógica-Curricular

Cuadro Nro.33. Nivel de desempeño en Indicadores de la Gestión Pedagógica-Curricular

Nivel de desempeño En Indicadores de la Gestión Pedagógica- Curricular	Indicadores de la Gestión Pedagógica-Curricular					
	Acciones de mejora en el aprendizaje de los estudiantes		Brinda orientaciones pedagógicas a los estudiantes		Apoyo a las necesidades de aprendizaje y enseñanza de los Estudiantes	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Deficiente	8	2,6	64	21,0	14	4,6
Regular	72	23,6	43	14,1	57	18,7
Bueno	100	32,8	103	33,8	94	30,8
Eficiente	125	41,0	95	31,1	140	45,9
Total	305	100	305	100	305	100

Gráfico Nro. 23. Nivel de desempeño en Indicadores de la Gestión Pedagógica-Curricular



Fuente: Elaboración propia (2019)

Con relación a la dimensión Gestión Pedagógica-Curricular, en los datos obtenidos por parte de los estudiantes se puede apreciar en el gráfico y en el cuadro de frecuencias, con respecto al indicador: “Acciones de mejora en el aprendizaje de los estudiantes” se obtuvo

según la escala utilizada para el nivel de desempeño de los directores, 2,6% Deficiente, 23,6% Regular, 32,8% Bueno y 41,0% Eficiente. Este indicador se relaciona directamente con aquellas acciones que el director gestiona en lo pedagógico para que el estudiante pueda contar con las herramientas necesarias para su aprendizaje. Es decir el director debe tener la suficiente capacidad para planificar e implementar un proyecto pedagógico a nivel institucional, como punto de partida de qué debe enseñar y qué deben aprender los estudiantes. En este indicador calificaron el desempeño del director con un resultado óptimo, donde mayoritariamente se encuentra entre bueno y eficiente, de manera que se puede apreciar que el 73% de los estudiantes consideran óptimo el desempeño del director en cuanto a las acciones que promueve a nivel institucional para la mejora de los aprendizajes.

El indicador “Brinda orientaciones pedagógicas a los estudiantes”, se tuvo un resultado del 21% Deficiente, 14,1% Regular, 33,8% Bueno y 31,1% Eficiente. Se puede estimar que un 63,9% aproximadamente de los estudiantes, calificaron el desempeño del director entre las escalas: Bueno y Eficiente. Aquí es importante señalar el rol pedagógico que cumple el director como asesor, donde el desafío es permanente en el quehacer cotidiano de la tarea del director, que no solo debe preocuparse por cuestiones administrativas, sino también responder a los estudiantes, en cuanto a orientarlos a concretizar todas aquellas acciones pedagógicas que favorezcan su enseñanza - aprendizaje. Schmelkes (2000) argumenta que el director debe preocuparse fundamentalmente por las personas, y en este contexto, la gestión debe ser responsable, en que el colegio funcione bien y mejorar aquello que no funciona bien, sin embargo, debe lograr que las soluciones se planteen en la comunidad educativa, para garantizar el desarrollo pleno del derecho a aprender de todos los involucrados en el aula.

Con relación al último indicador: “Apoyo a las necesidades de aprendizaje y enseñanza de los estudiantes” se tuvo un 6,8% Deficiente, 18,5% Regular, 21,9% Bueno y 52,7% Eficiente. La misma constituye un resultado óptimo, ya que más de 70% considera entre bueno y eficiente el desempeño del director. El indicador adquiere relevancia, porque el director, en su gestión debe dar seguimiento al trabajo de los estudiantes en las diversas disciplinas, mediante estrategias individuales y colectivas que les permita identificar permanentemente, fortalezas y debilidades en su aprendizaje, donde se debe monitorear la

revisión de trabajos y proyectos de los estudiantes y propiciar acciones por medio de planes de mejora para fortalecer este indicador. El director debe apuntar hacia estrategias efectivas para darle seguimiento y asistencia a su aprendizaje y que los mismos puedan lograr un buen rendimiento en las distintas disciplinas de la malla curricular del Nivel Medio de las instituciones educativas.

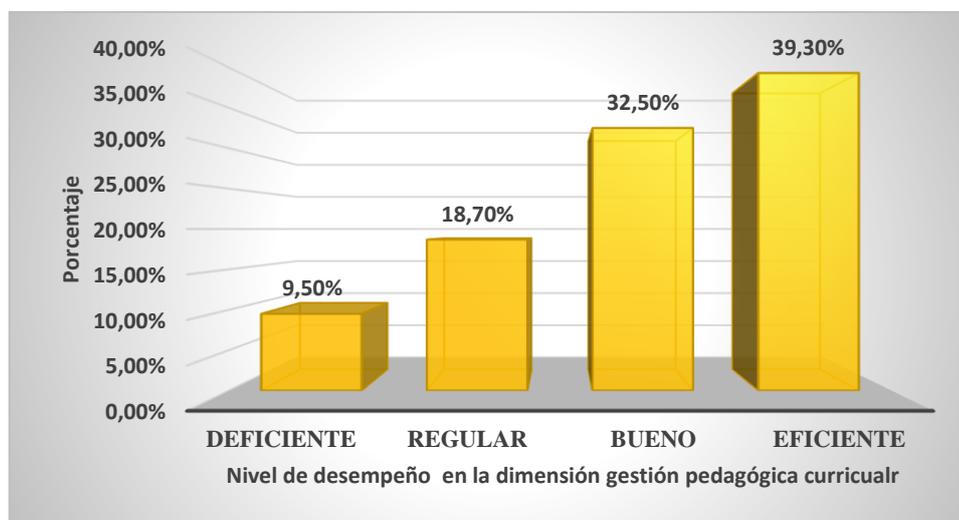
Para dar apoyo a las necesidades de enseñanza- aprendizaje a los alumnos, el director debe brindar un espacio, donde los mismos expongan inquietudes y las posibilidades de reflexionar sobre el proceso de aprendizaje con los estudiantes, de manera a identificar y puede expresar sus dificultades en cada disciplina. Esto permitirá al director generar mecanismos mediante los cuáles, con una base sólida dar seguimiento al proceso académico del grupo escolar.

Resumen de la dimensión: Gestión Pedagógica-Curricular

Cuadro Nro.34. Dimensión Gestión Pedagógica-Curricular

Nivel de desempeño en la Gestión Pedagógica-Curricular	Frecuencia	Porcentaje %
Deficiente	29	9,5
Regular	57	18,7
Bueno	99	32,5
Eficiente	120	39,3
Total	305	100

Gráfico Nro. 24. Dimensión Gestión Pedagógica-Curricular



Fuente: Elaboración propia (2019)

Se puede observar en el cuadro y en el gráfico, los resultados de la dimensión “Nivel de desempeño en la Gestión Pedagógica-Curricular”, se obtuvo: 9,50% Deficiente, 18,70% Regular, 32,50% Bueno y 39,30% Eficiente. Se puede señalar que el 71% de los estudiantes consideran que el nivel de desempeño en esta dimensión está entre bueno y eficiente, un resultado significativo, considerando que la dimensión evaluada por los estudiantes, es el eje fundamental del centro educativo, en la que se debe enfatizar todos los procedimientos pedagógicos que redundarán en beneficio del aprendizaje de los estudiantes. Al mismo tiempo, afirma:

La gestión pedagógica del director es eje esencial en el proceso de formación de los estudiantes, por lo que enfoca su acción en lograr que estos aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño social, profesional y personal, por lo que el directivo procurará los medios requeridos para lograrlo (Siliceo, 2007, p. 41).

Lo expresado por el autor confirma la responsabilidad del director como líder de su institución educativa, que debe propiciar, gerenciar, y ejecutar las estrategias de mejoramiento, en forma conjunta con todos los actores claves de la comunidad educativa para elevar el nivel académico de los estudiantes.

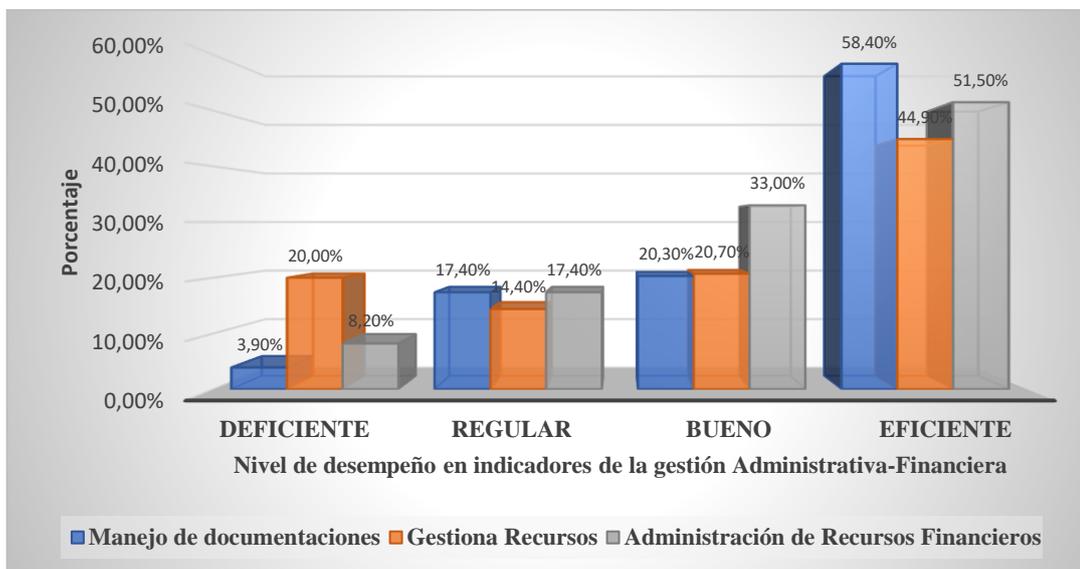
En esta dimensión el director debe tener la suficiente capacidad para hacer posible el aprendizaje significativo y el desarrollo integral de los estudiantes a través de contextos educativos, diagnósticos de situaciones problemáticas en las disciplinas de las distintas áreas curriculares y su entorno, el manejo innovador y creativo de los recursos tecnológicos y las metodologías activas para la enseñanza y la evaluación de los educandos.

4.2.2.2-Dimensión: Gestión Administrativa-Financiera

Cuadro Nro.35. Nivel de desempeño de Indicadores de la Gestión Administrativa-Financiera

Nivel de desempeño	Indicadores de la Gestión Administrativa-financiera					
	Manejo de documentaciones		Gestiona Recursos		Administración de Recursos Financieros	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Deficiente	12	3,9	61	20,0	25	8,2
Regular	53	17,4	44	14,4	53	17,4
Bueno	62	20,3	63	20,7	70	23
Eficiente	178	58,4	137	44,9	157	51,5
Total	305	100	305	100	305	100

Gráfico Nro. 25. Nivel de desempeño en Indicadores de la Gestión Administrativa-Financiera



Fuente: Elaboración propia (2019)

Los datos obtenidos en la dimensión Gestión Administrativa-Financiera, se puede visualizar en el gráfico y en el cuadro de frecuencias, con respecto al indicador: “Manejo de documentaciones” se obtuvo según la escala utilizada para el nivel de desempeño de los directores, 3,9% Deficiente, 17,4% Regular, 20,3% Bueno y 58,4% Eficiente, un resultado óptimo teniendo en cuenta que más del 78% de los estudiantes consideran entre bueno y

eficiente la gestión del director en este indicador. Los estudiantes al ingresar al colegio deben contar con los documentos pertinentes, ya que actualmente el Ministerio de Educación y Ciencias dispone que todas las instituciones educativas deben realizar la carga correspondiente de datos, documentos y calificaciones de los estudiantes en el Sistema de Registro Único del Estudiante RUE el director se encarga de monitorear con su personal administrativo para que el alumno esté dentro del sistema. Ramírez (2004) afirma que “los directores de las instituciones educativas, mediante una buena gestión administrativa, serán responsables de la armonización del personal evitando de esa manera el surgimiento de conflictos”. (p.22). En este contexto la capacidad del director en el manejo de documentaciones es fundamental para la buena administración y organización de un archivo completo que a diario solicita el MEC a las instituciones educativas, de manera de evitar conflictos con los miembros de la comunidad educativa.

Con relación al indicador “Gestiona recursos” se obtuvo según la escala utilizada para el nivel de desempeño de los directores, 20% Deficiente, 14,4% Regular, 20,7% Bueno y 44,9% Eficiente, según los datos obtenidos por los estudiantes. En el indicador: gestiona recursos se estima un 65% de logro en el desempeño de los directores, un resultado considerable, donde se puede apreciar que los estudiantes evalúan al director, en cuanto a su capacidad como gerente para propiciar los recursos necesarios para el buen funcionamiento de su institución educativa, de manera a que pueda tener la infraestructura y el equipamiento adecuado para el aprendizaje de los educandos.

Por último, el indicador: “Administración de los recursos financieros” según la escala utilizada para el nivel de desempeño de los directores, se encontró 8,2% Deficiente, ,17,4% Regular, 23% Bueno y 51,5% Eficiente. El 74% consideran el desempeño del director entre bueno y eficiente, un resultado óptimo, teniendo en cuenta que este indicador es sensible hoy día por la comunidad educativa y todos sus miembros están expectantes en la gestión y en la administración de los recursos que realizan los directores. Todo un desafío y un compromiso para el director, quién debe actuar con transparencia y profesionalidad para responder a los miembros de la comunidad educativa con claridad y coherencia en la rendición de cuentas. También Cortavarria (2009) señala que gestión financiera “es la función básica que se

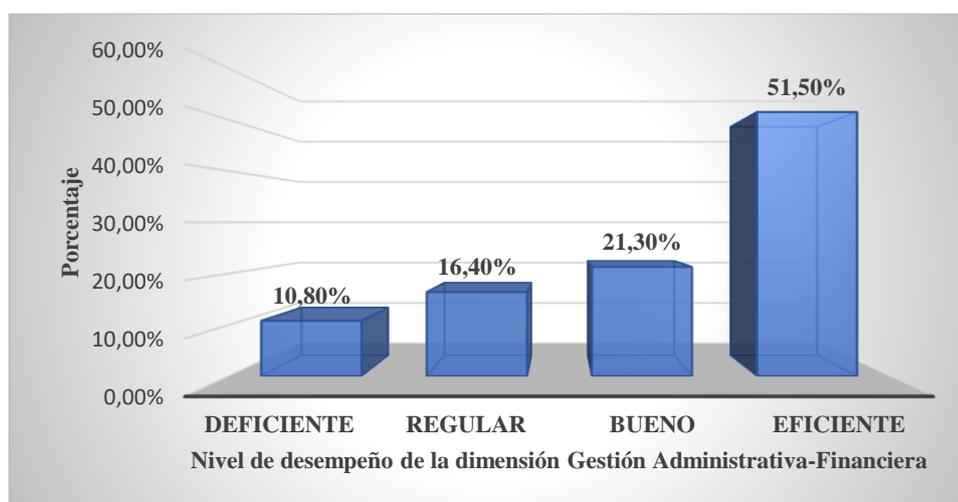
desarrolla dentro de los procedimientos de la administración en la cual se cumple la inversión, el financiamiento, para alcanzar propósitos institucionales” (p. 7); como señala el autor, es responsabilidad del director administrar los recursos eficientemente, lo cual favorecerá a la institución en infraestructura edilicia y en la compra de materiales educativos para la enseñanza. Los directivos de las instituciones educativas deben organizar técnicamente con el equipo de gestión institucional, basado en las necesidades, el presupuesto de gastos, todo esto en la búsqueda del mejoramiento institucional.

Resumen de dimensión: Gestión Administrativa-Financiera

Cuadro Nro.36. Nivel de desempeño del director en la dimensión Gestión Administrativa-Financiera

Nivel de desempeño en la dimensión Gestión Administrativa-Financiera	Frecuencia	Porcentaje %
Deficiente	33	10,8
Regular	50	16,4
Bueno	65	21,3
Eficiente	157	51,5
Total	305	100

Gráfico Nro. 26. Nivel de desempeño de la Dimensión Gestión Administrativa-Financiera



Fuente: Elaboración propia (2019)

Se puede observar en el cuadro y en el gráfico, los resultados de la dimensión “Nivel de desempeño en la Gestión Administrativa-Financiera”, se obtuvo: 10,8 Deficiente, 16,4% Regular, 21,3% Bueno y 51,5% Eficiente. Se puede señalar que el 73% de los estudiantes consideran que el nivel de desempeño en esta dimensión está entre bueno y eficiente, cuyo resultado es óptimo desde la perspectiva de los mismos. La variable desempeño del director en la gestión administrativa, se relaciona, a los recursos humanos, materiales y financieros, que debe coordinar y conducir el director.

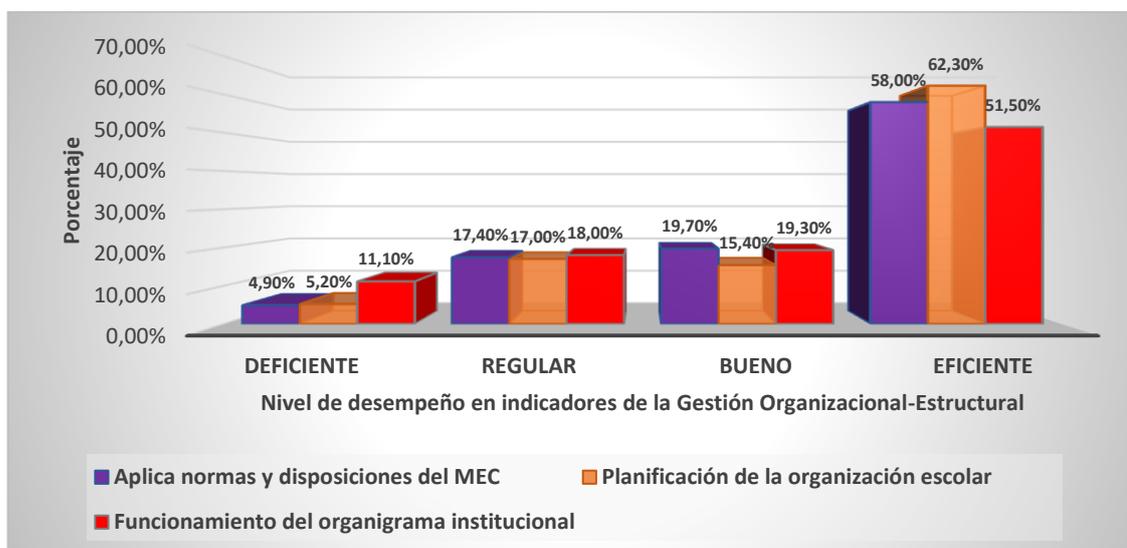
El resultado obtenido de estudiantes es bastante positivo, porque se puede apreciar el buen desempeño del director. En este sentido Alvarado (2008), afirma que la gestión administrativa es una pieza fundamental para el mejoramiento de la escuela porque se desarrolla en el marco del diseño, la ejecución y la evaluación de acciones que buscan dar soporte a la misión institucional mediante el uso efectivo de los recursos, de procesos y procedimientos susceptibles de mejoramiento continuo. Para el autor en referencia a este tipo de gestión básicamente abarca la planificación de las estrategias, así como también los recursos humanos, financieros y físicos necesarios, disponibles o no, con vistas a su obtención, distribución, articulación y optimización de los mismos. En esto radica la capacidad del director para el manejo de los recursos humanos y materiales de su institución educativa, que, con eficiencia, de seguro lo llevará a lograr las metas propuestas.

4.2.2.3- Dimensión: Gestión Organizacional-Estructural

Cuadro Nro.37. Nivel de desempeño en indicadores de la Gestión Organizacional -Estructural

Nivel de desempeño	Indicadores de la Gestión Organizacional-Estructural					
	Aplica normas y disposiciones del MEC		Planificación de la organización escolar		Funcionamiento del organigrama institucional	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Deficiente	15	4,9	16	5,2	34	11,1
Regular	53	17,4	52	17,0	55	18,0
Bueno	60	19,7	47	15,4	59	19,3
Eficiente	177	58,0	190	62,3	157	51,5
Total	305	100	305	100	305	100

Gráfico Nro.27. Nivel de desempeño en Indicadores en la Gestión Organizacional -Estructural



Fuente: Elaboración propia (2019)

Los resultados obtenidos de los estudiantes en la dimensión Gestión Organizacional-Estructural, se puede visualizar en el gráfico y en el cuadro de frecuencias, con respecto al indicador: “Aplica normas y disposiciones del MEC”. En esta se obtuvo según la escala utilizada para el nivel de desempeño de los directores, 4,9% Deficiente, 17,4% Regular, 19,7% Bueno y 58% Eficiente. Todas las instituciones educativas deben contar con un marco

regulador para la convivencia de los miembros, regidas por un manual de Normas de Convivencia, el cual debe ser elaborado por todos los estamentos de la comunidad educativa, siguiendo las leyes y resoluciones vigentes que tengan que ver con el adolescente. El director es la persona responsable y en quién recae la tarea de guiar para su construcción, y su uso efectivo, en el resultado se puede apreciar que el 78% percibe el desempeño del director, entre bueno y eficiente. La convivencia y la disciplina escolar viene siendo un fenómeno que preocupa tanto a los docentes como a los responsables de la gerencia educativa. Nadie puede dudar que en los colegios y aulas escolares debe haber unas pautas de comportamiento por una serie de razones sociales, pedagógicas y psicológicas, para que exista buen desenvolvimiento escolar.

Con respecto al indicador “Planificación de la organización escolar” se encontró 5,2% Deficiente, 17% Regular, 15,4% Bueno y 62,3% Eficiente. Es decir, más el 77% de los estudiantes evaluaron al director con una óptima apreciación, teniendo en cuenta que el indicador adquiere relevancia desde el punto de vista que una buena planificación escolar acorde a los objetivos educativos establecidos con posterioridad hará que la I.E, funcione con eficacia. Para ello el director debe fomentar con su equipo una organización escolar con base a una planificación anual, donde considere todos los aspectos, como la elaboración de horarios para los estudiantes, la distribución de los espacios educativos y la calendarización de actividades curriculares y extracurriculares de las actividades académicas. Implica entonces la planificación de acciones, la distribución de tareas y responsabilidades, dirigir, coordinar y evaluar procesos y dar a conocer los resultados, la toma de decisiones a los miembros de la comunidad educativa.

Por último, el indicador: “Funcionamiento del organigrama institucional” según la escala utilizada para el nivel de desempeño de los directores, se encontró 11,1% Deficiente, 18% Regular, 19,3% Bueno y 51,5% Eficiente. Se observa que los estudiantes calificaron el desempeño del director con un 70% entre bueno y eficiente, un resultado favorable, considerando que el organigrama institucional es necesario en cualquier lugar, una institución educativa sin una organización, es la fórmula perfecta para el desastre administrativo y pedagógico, por ello se debe contar con un organigrama que permite consolidarse como un

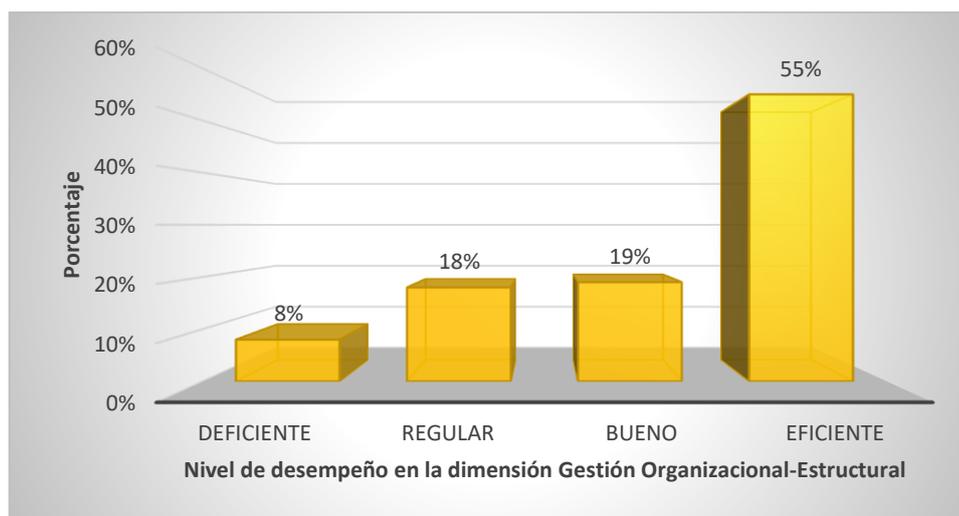
verdadero equipo de trabajo para poder ofrecer calidad educativa para la sostenibilidad y sustentabilidad de una institución.

Resumen de la dimensión: Gestión Organizacional-Estructural

Cuadro Nro.38. Nivel de desempeño del director en la Gestión Organizacional-Estructural

Nivel de desempeño en la Gestión Organizacional-Estructural	Frecuencia	Porcentaje %
Deficiente	22	8
Regular	53	18
Bueno	55	19
Eficiente	175	55
Total	305	100

Gráfico Nro.28. Nivel de desempeño en la dimensión Gestión Organizacional -Estructural



Fuente: Elaboración propia (2019)

Se puede observar en el cuadro y en el gráfico, los resultados de la dimensión “Nivel de desempeño en la Gestión Organizacional-Estructural”, se obtuvo: 8% Deficiente, 18% Regular, 19% Bueno y 55% Eficiente. Se puede señalar que el 74 % de los estudiantes consideran que el nivel de desempeño del director, en esta dimensión está entre bueno y eficiente, cuyo resultado es óptimo. La Organización Escolar, es un término que implica funcionalidad, cualquier sistema puede disponer de determinados recursos materiales y financieros, mas no son ellos los que determinan esencialmente la calidad de la Organización

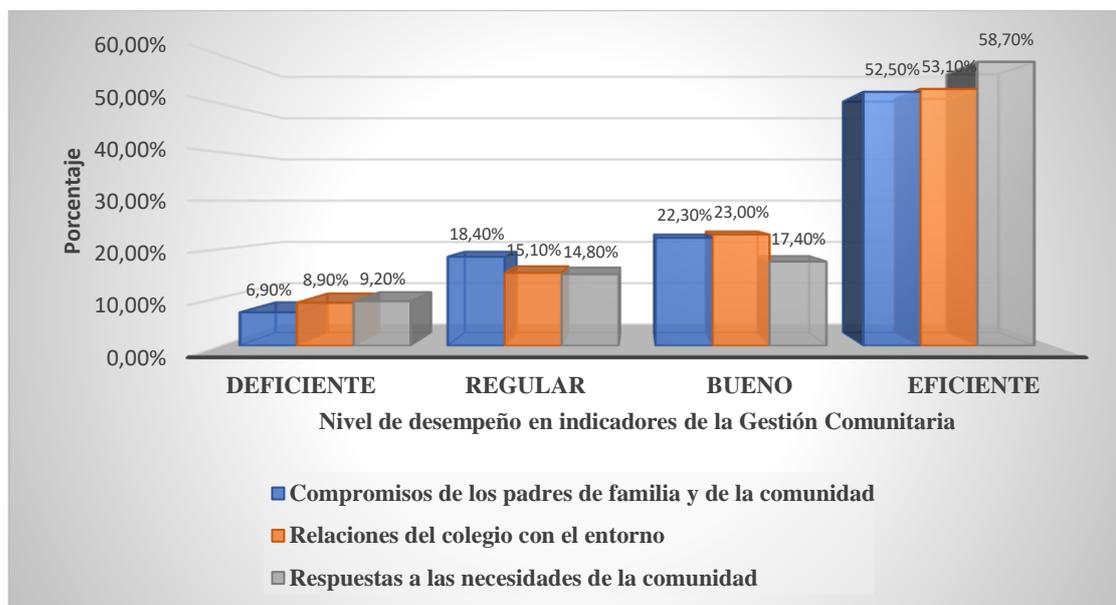
Escolar, sino las decisiones de su empleo, la competencia de los elementos humanos que en él intervienen. El éxito del trabajo de dirección de la institución educativa está determinado por el grado de organización alcanzado en él. La organización constituye el aspecto más visible del proceso de dirección. Una adecuada planificación, organización, ejecución y control de las actividades de la institución resulta esencial para la formación y desarrollo de habilidades, hábitos, actitudes, valores y sentimientos. Todos estos aspectos hará que exista una buena marcha institucional y por ende tendrá repercusión en la calidad educativa.

4.2.2.4- Dimensión: Gestión Comunitaria

Cuadro Nro.39. Nivel de desempeño en indicadores de la Gestión Comunitaria

Nivel de desempeño	Indicadores de la Gestión Comunitaria					
	Compromisos de los padres de familia y de la comunidad		Relaciones del colegio con el entorno		Respuestas a las necesidades de la comunidad	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Deficiente	21	6,9	27	8,9	28	9,2
Regular	56	18,4	46	15,1	45	14,8
Bueno	68	20,3	70	23,0	53	17,4
Eficiente	160	52,5	162	53,1	179	58,7
Total	305	100	305	100	146	100

Gráfico Nro.29. Nivel de desempeño en Indicadores de la Gestión Comunitaria



Fuente: Elaboración propia (2019)

Los datos obtenidos en la dimensión Gestión Comunitaria, se puede visualizar en el gráfico y en el cuadro de frecuencias, con respecto al indicador: “Compromisos de los padres de familia y de la comunidad” se obtuvo según la escala utilizada para el nivel de desempeño de los directores, 6,9% Deficiente, 18,4% Regular, 20,3% Bueno y 52,5%. Se puede apreciar que el 72,7% de los estudiantes, califican al director en este indicador positivamente. donde específicamente se les preguntó si el director insta a los padres de familia a tomar actitud de compromiso, realizando talleres de concienciación para que los mismos asuman su rol de tutor en las cuestiones pedagógicas que compete a su hijo. En esta contextualización Machen y Notar (2005) plantean que “la participación de los padres puede ayudar a mejorar la calidad de los sistemas escolares públicos y brindar un mosaico de oportunidades para que sus hijos tengan éxito en su tránsito por la escuela” (p. 54). De acuerdo con esta definición se puede afirmar el rol protagónico que debe asumir los padres de familia, quiénes son responsables de velar por la formación académica de sus hijos. Es necesario que el director lidere acciones que permitan dar continuidad al acompañamiento permanente de los padres de familia en los propósitos y acciones de la institución educativa, además de seguir impulsando la conducta positiva de los padres de familia.

Con respecto al indicador “Relación del colegio con el entorno” se encontró 8,9% Deficiente, 15,1% Regular, 23% Bueno y 53,1 % Eficiente. En este indicador se observa en los datos obtenidos, que 76,4% de los estudiantes calificaron al director entre bueno y eficiente. La relación entre el colegio y comunidad puede concebirse también como un intercambio entre la institución educativa y su contexto, está presente en todo momento: demandas de los padres, apoyos de grupos o instituciones locales, eclesiásticas, grupos políticos, municipios y gobernaciones que necesitan relacionarse con la I.E y su entorno para cooperar en acciones que favorezcan a los estudiantes. La escuela, para mantener su vigencia como institución, está obligada a procesar esos cambios y es un desafío que enfrenta cotidianamente con los miembros y su entorno. Tradicionalmente, vincularse con la comunidad ha sido, para el colegio, “llamar a los padres” de los alumnos, si la institución escolar se reduce en su relación con la comunidad en la convocatoria de los padres de sus alumnos está en serios problemas, ya que se empequeñece el horizonte y por lo tanto a las oportunidades de relacionarse con su entorno. La escuela ocupa un rol de suma importancia en el escenario comunitario y es una de las instituciones que tiene más posibilidades para poner en marcha procesos de articulación de acciones con actores y organizaciones del contexto.

Por último, se aprecia en el indicador: “Respuestas a las necesidades de la comunidad” según la escala utilizada para el nivel de desempeño de los directores, se encontró 9,2% Deficiente, 14,8% Regular, 17,4% Bueno y 58,7% Eficiente. En este indicador se indagó si el director toma en cuenta la participación de las ACE, consejo de delegados y EGIE para la toma de decisiones, así como la participación de otras organizaciones como Gobernación Departamental, Municipio, CODENI y otros en el mejoramiento institucional. La colaboración de todos es necesaria para responder a las necesidades de la comunidad. Más del 76% de los estudiantes consideran la gestión del director en el indicador entre bueno y eficiente. Poggi y otros (1992) afirma “ la escuela no solo recibe demanda del medio social, sino que también puede dirigirse para obtener apoyos y servicios” (p.107). Desde este punto de vista, hoy la escuela cumple un rol preponderante en la atención a las necesidades que se presentan a nivel institucional y su entorno. A diario el director se encuentra con variadas situaciones pedagógicas, administrativas y comunitarias, y debe ser bastante hábil para resolverlas y dar respuestas a la comunidad educativa.

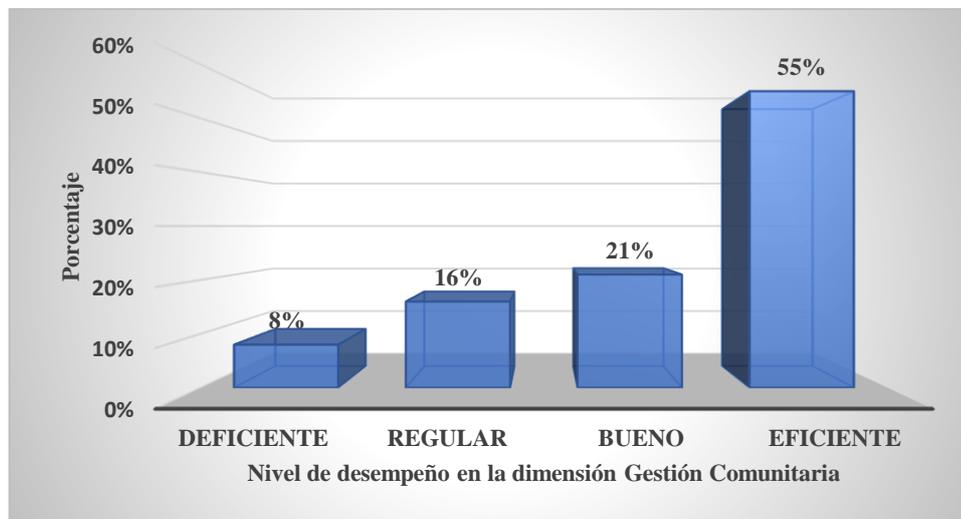
Por último, el director dentro del ámbito comunitario debe diagnosticar y analizar las realidades del entorno para adecuarlas a un conjunto de acciones, que los llevará a responder a los proyectos planteados con los miembros de la comunidad educativa.

Resumen de la dimensión: Gestión Comunitaria

Cuadro Nro.40. Nivel de desempeño del director en la Gestión Comunitaria

Nivel de desempeño en la Gestión Comunitaria	Frecuencia	Porcentaje %
Deficiente	25	8
Regular	49	16
Bueno	64	21
Eficiente	167	55
Total	305	100

Gráfico Nro.30. Nivel de desempeño del director en la dimensión Gestión Comunitaria



Fuente: Elaboración propia (2019)

Se puede observar en el cuadro y en el gráfico, los resultados de la dimensión “Nivel de desempeño en la Gestión Comunitaria”, se obtuvo: 8% Deficiente, 16% Regular, 21% Bueno y 55% Eficiente. Se puede señalar que el 76 % de los estudiantes consideran que el nivel de desempeño del director, en esta dimensión está entre bueno y eficiente, cuyo resultado es óptimo.

La dimensión de la Gestión Comunitaria tiene que ver con la participación comunitaria, el relacionamiento y a las respuestas a las necesidades de los miembros, un aspecto que debe lograrse al máximo su fortalecimiento, y el director con su liderazgo debe promover la participación de los actores educativos en la toma de decisiones y en las actividades escolares. Alvarado (2008) considera que la gestión administrativa es una pieza fundamental para el mejoramiento de la escuela porque se desarrolla en el marco del diseño, la ejecución y la evaluación de acciones que buscan dar soporte a la misión institucional mediante el uso efectivo de los recursos, mediante procesos y procedimientos susceptibles de mejoramiento continuo, porque básicamente abarca la planificación de las estrategias, así como también los recursos humanos, financieros y físicos necesarios, disponibles o no, con vistas a su obtención, distribución, articulación y optimización de los mismos.

La dimensión comunitaria como parte de la gestión escolar es una herramienta imprescindible en toda I.E para responder a las necesidades y a la solución problemática que presenta la comunidad, además promueve la participación de los miembros en la toma de decisiones y en las actividades propias de la I.E.

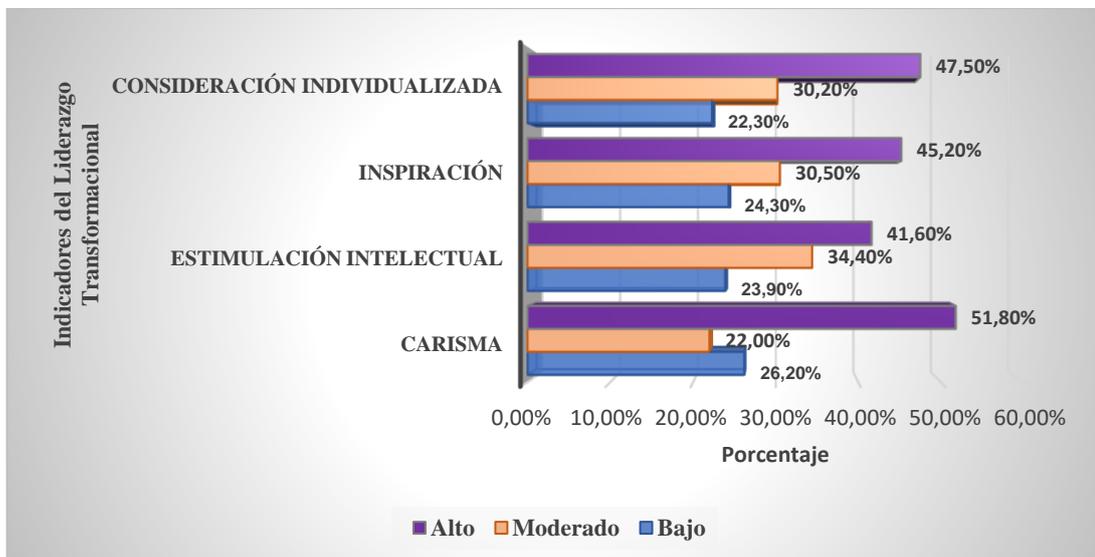
4.2.3-Variable: Estilos de Liderazgo

4.2.3.1-Dimensión: Liderazgo Transformacional

Cuadro Nro.41. Indicadores del Liderazgo Transformacional

Niveles	Indicadores del Liderazgo Transformacional							
	Carisma		Estimulación Intelectual		Inspiración		Consideración Individualizada	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Bajo	80	26,2	73	23,9	74	24,3	68	22,3
Moderado	67	22,0	105	34,4	93	30,5	92	30,2
Alto	158	51,8	127	41,6	138	45,2	145	47,5
Total	305	100	146	100	146	100	146	100

Gráfico Nro.31. Indicadores del Liderazgo Transformacional



Fuente: Elaboración propia (2019)

En el cuadro y en el gráfico se observa los resultados obtenidos de la dimensión “liderazgo transformacional” y cada uno de los indicadores que se obtuvieron de las respuestas de los estudiantes. En el indicador “Carisma” se observa un nivel bajo del 26,2%, un nivel moderado del 22% y un nivel alto de 51,8%. Un resultado bastante significativo, al estar dentro

de una escala considerable entre moderado y alto. Según Bass (1985) el indicador carisma se refiere a un tipo de líder carismático, donde los seguidores ven al líder con un alto grado de moralidad, confianza e integridad, lo cual hace que sea un modelo de rol para sus seguidores, es respetado, admirado y tiene la confianza de quiénes la siguen. Con el resultado obtenido a través de los estudiantes se tiene más de un 50% de nivel alto, que significa que más de la mitad de la población estudiantil percibe a su director como un líder carismático.

En el indicador “Estimulación intelectual” se observa un nivel bajo de 23,9%, el 34,4% percibe moderado y el 41,6 % presenta un nivel alto, en este resultado se aprecia un porcentaje mayor en el nivel moderado. Bass y Avolio (1994) afirma en su discurso que la estimulación intelectual es vista cuando los líderes transformacionales que ayudan a sus seguidores a ser innovadores y creativos y que éstos cuestionen suposiciones y la delimitación del problema y soluciones, sin enjuiciar sus aportes, ni tampoco criticar sus errores en público. Con el resultado obtenido se observa que los estudiantes perciben a sus directores con un nivel alto en este indicador, significa que más del 40% los alumnos consideran a su director como un líder positivo que estimula y tiene en cuenta los aportes las inquietudes de los estudiantes y su razonamiento en la solución de problemas que surge a nivel institucional.

En el indicador “Inspiración” se observa un nivel bajo de 22,3%, un nivel moderado del 30,2% y un nivel alto de 47,5%. Este indicador se caracteriza en que tanto líderes como seguidores tienen un alto grado de motivación para la concreción de los objetivos institucionales, el líder con una visión de futuro potencia la motivación de sus seguidores y por ende éstos están dispuestos a invertir más esfuerzos en sus tareas, tienen confianza en sus capacidades y hace que se proyecten a un futuro optimista. Ramos (2005) considera que “los líderes motivan e inspiran a su equipo informándoles de lo que es necesario hacer y estimulándolos para la realización de su trabajo” (p.85). En este contexto podemos afirmar que el 48% de los estudiantes consideran a su director como un líder que inspira, comunica y estimula a que logren sus objetivos académicos y concreten sus proyectos.

En este último indicador “Consideración individualizada” se observa un nivel bajo de 22,3%, y moderado el 30,2% y un nivel alto del 47,5%. Aquí podemos observar que un

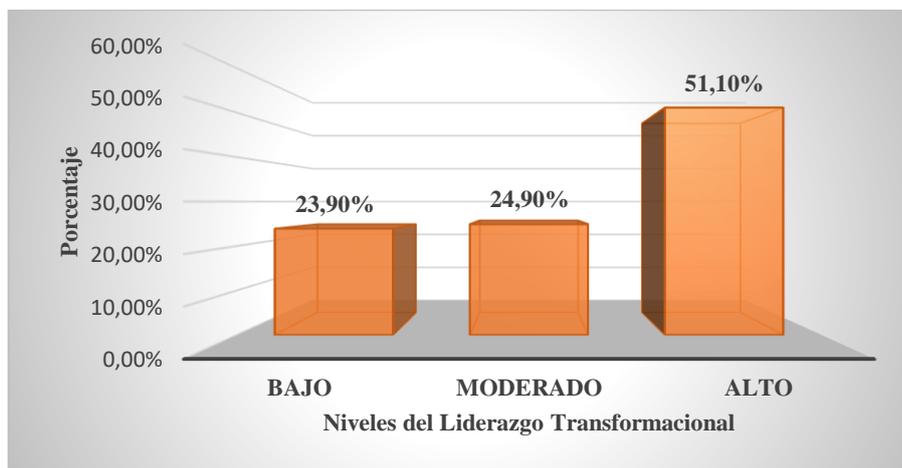
porcentaje más alto de los estudiantes ven a sus directores en nivel alto en este indicador. El resultado significa que los estudiantes en forma mayoritaria consideran al director de su I.E como un líder que se preocupa y se ocupa de sus alumnos para que alcancen sus metas personales y académicas. y nivel alto considerable donde los directores se preocupan por su equipo de profesores haciéndoles partícipes del desarrollo organizacional, escuchándolos y aclarándoles sus dudas. Por último, la consideración individualizada se refiere a los comportamientos que el líder tiene orientados a reconocer el crecimiento de las personas y las necesidades de desarrollo de sus seguidores, así como el entrenamiento y asesoramiento que proveen en ambos casos.

Resumen de Niveles del Estilo de Liderazgo Transformacional

Cuadro Nro.42. Niveles del estilo de liderazgo transformacional

Niveles	Frecuencia	Porcentaje %
Bajo	73	23,9
Moderado	76	24,9
Alto	156	51,1
Total	146	100

Gráfico Nro.32. Niveles del Liderazgo Transformacional



Fuente: Elaboración propia (2019)

Podemos observar el resumen de la dimensión “Liderazgo transformacional” en el cuadro y en el gráfico se tiene un nivel bajo de 23,9%, con un nivel moderado de 24,9% y un nivel alto del 51,1%. Un resultado óptimo por parte de los estudiantes, ya que más del 50% de

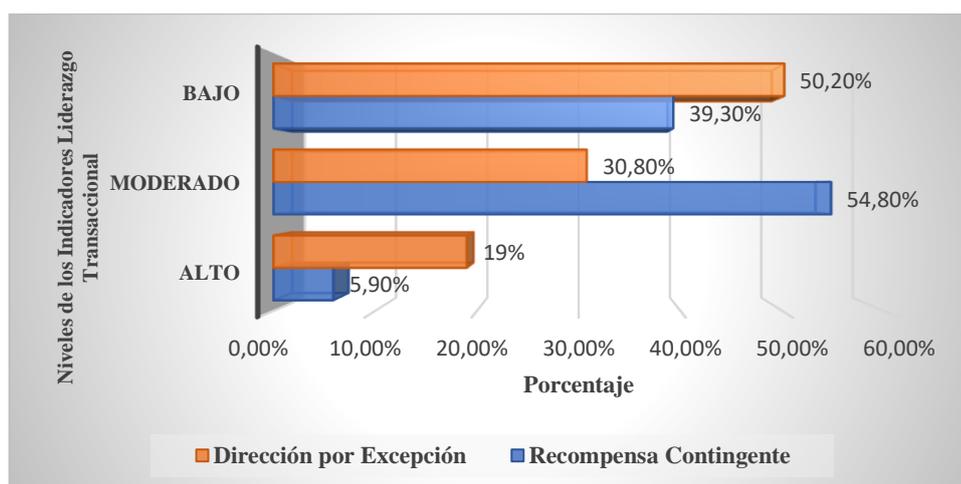
los alumnos perciben a su director como un líder transformacional. El tipo de liderazgo transformacional” parte de la contribución de los directivos escolares al logro de los objetivos vinculados al cambio cultural y a la resolución de problemas organizativos. Según Murillo y Pérez (1999) se caracteriza, por tanto, en un proceso dinámico, variante en función de las situaciones y generador de cambios” (p.104). En este sentido, el liderazgo del director impacta la vida de los estudiantes. porque éstos están en una etapa de construcción en su proyecto de vida y necesitan una figura de liderazgo y el más cercano a ellos es su profesor y director que será su modelo, y el liderazgo transformacional es un tipo ideal que se caracteriza en generar respeto y confianza, y motiva a los estudiantes a obtener sus metas, con esfuerzo e inteligencia.

4.2.3.2- Dimensión: Liderazgo Transaccional

Cuadro Nro.43. Indicadores del Liderazgo Transaccional

Nivel	Indicadores del Estilo de Liderazgo Transaccional			
	Recompensa Contingente		Dirección por Excepción	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	120	39,3	153	50,2
Moderado	167	54,8	94	30,8
Alto	18	5,9	58	19,0
Total	305	100	305	100

Gráfico Nro.33. Indicadores del Liderazgo Transaccional



Fuente: Elaboración propia (2019)

Se puede apreciar en el cuadro de frecuencias y en el gráfico los resultados obtenidos con respecto a los indicadores del Liderazgo transaccional. El indicador

“Recompensa contingente” se obtuvo un nivel bajo del 39,3%, un nivel moderado de 54,8% y un nivel alto del 5,9%. Por un lado, los estudiantes perciben a su director con un nivel bajo y mayor porcentaje en un nivel moderado. Este indicador hace referencia al liderazgo que supone la existencia de un acuerdo o trato, explícito o implícito recompensa a cambio de resultados. Al respecto Guibert (2011) sostiene que “las recompensas suelen adoptar formas muy diversas: elogios por el trabajo bien hecho, el reconocimiento público, o una recomendación para una promoción o para una subida de sueldo” (p. 159). Con relación a lo que expone el autor, al contextualizarlos en una I.E, se trata de tener una alianza con los alumnos a cambio de resultados, existe recompensa si hay buenos resultados, es decir el líder asegura que exista un fuerte acuerdo y acorde al resultado habrá premio.

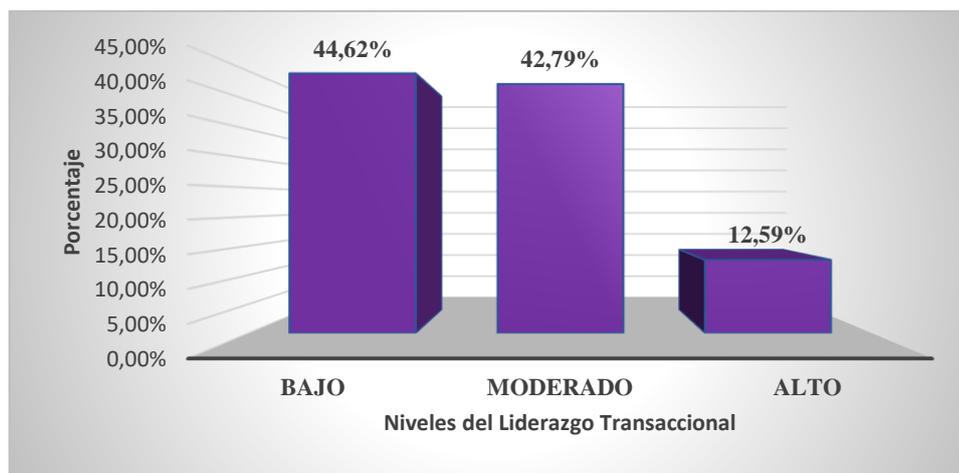
En el indicador “Dirección por excepción” se obtuvo un nivel bajo del 50,2%, un nivel moderado de 30,8% y un nivel alto del 19 %. Guibert (2011) plantea que “la Dirección por Excepción es un tipo de estilo que podría resumirse en la máxima “si no está roto no lo arregles” (p.159). Es decir, el líder solo interviene cuando no se siguen las reglas impuestas con anterioridad, caso contrario deja que las cosas se hagan sin introducir cambios, todo mientras que salga bien. Se observa un nivel bastante bajo en este indicador significa que la mayoría de los estudiantes no perciben al director con este tipo de liderazgo.

Resumen de Niveles del Estilo de Liderazgo Transaccional

Cuadro Nro.44. Niveles del estilo de liderazgo transaccional

Nivel	Frecuencia	Porcentaje %
Bajo	135	44,62
Moderado	132	42,79
Alto	38	12,59
Total	146	100

Gráfico Nro.34. Niveles del Liderazgo Transaccional



Fuente: Elaboración propia (2019)

Se visualiza en el gráfico y en el cuadro de frecuencias, el resumen de los niveles que presenta el liderazgo transaccional y los resultados que se obtuvieron, un 44,62% con un nivel bajo, el 42,79% con un nivel moderado y 12,59% con un nivel alto.

En resumen, desde la óptica de los estudiantes hacía el liderazgo del director, se puede observar que es predominante la categoría del nivel bajo y moderado de este estilo de liderazgo, mientras que un alto nivel representa un 12,59%, este resultado nos muestra, que mayoritariamente los estudiantes observan a sus directores con un nivel bajo, que significa que para éstos no existen transacciones con sus seguidores para hacer que las cosas se hagan, creando expectativas, estableciendo objetivos, y proporcionando reconocimiento y recompensas para completar las tareas.

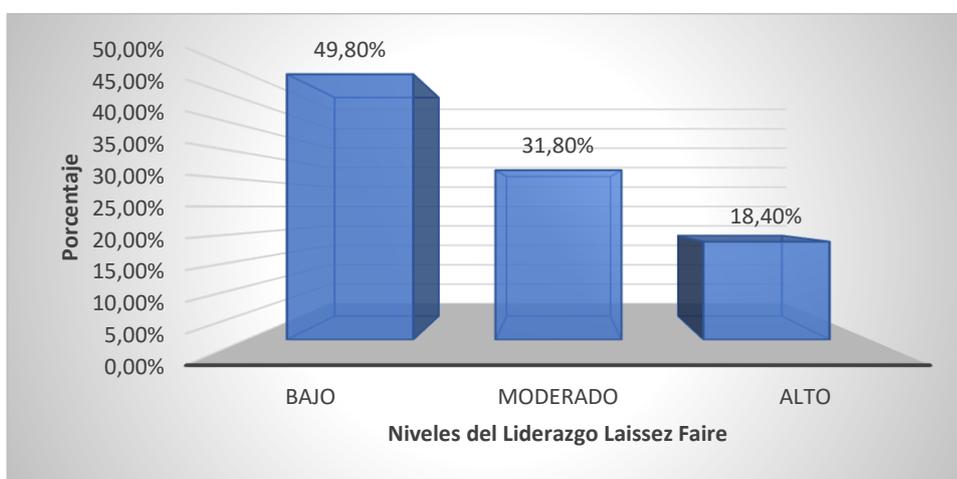
4.2.3.3- Dimensión: Liderazgo Laissez Faire

4.2.3.3.1-Indicador: Ausencia de Liderazgo

Cuadro Nro.45. Niveles del Indicador Ausencia de Liderazgo

Nivel	Frecuencia	Porcentaje %
Bajo	152	49,8
Moderado	97	31,8
Alto	56	18,4
Total	305	100

Gráfico Nro.35. Niveles del Liderazgo Laissez Faire



Fuente: Elaboración propia (2019)

Se puede apreciar en el cuadro de frecuencias y en el gráfico los resultados obtenidos con respecto al indicador “Ausencia de Liderazgo” que corresponde a la dimensión liderazgo Laissez Faire, la misma fue obtenida de los estudiantes. Este tipo de liderazgo se relaciona con un tipo de liderazgo pasivo y por ende representa ausencia de liderazgo, donde el líder evita la toma de decisiones y además está ausente cuando se lo necesita y no usa su autoridad. En el resultado obtenido de los estudiantes se observa, en este indicador ausencia de liderazgo, un nivel bajo del 49,8%, el 31,8% con un nivel moderado y un 18,4% con un nivel alto. El resultado obtenido se interpreta, que los estudiantes perciben en los directores, en un alto porcentaje de nivel bajo como poseedores de este estilo, cuyo resultado es bastante significativo porque se puede interpretar que en la región educativa existe en forma minoritaria directores con ausencia de liderazgo.

4.2.4- Resultados de las Correlaciones: entre el estilo de liderazgo y nivel de desempeño en la gestión escolar del director, con relación a los datos obtenidos por los estudiantes.

Cuadro Nro.46. Coeficiente de correlación el estilos de liderazgo y el nivel de desempeño de la gestión escolar de directores, en cuatro dimensiones.

Rho Spearman	Nivel de Desempeño de la Gestión Escolar			
	Gestión Pedagógica-Curricular	Gestión Administrativa-Financiera	Gestión Organizacional-Estructural	Gestión Comunitaria
Liderazgo Transformacional	0,743	0,806	0,806	0,839
Sig.(bilateral)	,000	,000	,000	,000
Liderazgo Transaccional	-0,313	-0,436	-0,404	-0,502
Sig.(bilateral)	,000	,000	,000	,000
Liderazgo Laissez Fraire	-0,632	-0,683	-0,710	-0,736
Sig.(bilateral)	,000	,000	,000	,000

4.2.5- PRUEBA DE HIPÓTESIS DE RESULTADOS OBTENIDO DE ESTUDIANTES

Hipótesis Específicas:

Hipótesis Especifica 1

H0: No existe relación significativa entre el estilo de liderazgo transformacional del director y el nivel de desempeño en la gestión escolar en sus cuatro dimensiones pedagógica-curricular, administrativa-financiera, organizacional-estructural y comunitaria de las instituciones educativas.

H1: Existe relación significativa entre el estilo de liderazgo transformacional del director y el nivel de desempeño en la gestión escolar en sus cuatro dimensiones pedagógica-curricular, administrativa-financiera, organizacional-estructural y comunitaria de las instituciones educativas.

En el cuadro Nro. 46, describe el análisis realizado, entre la relación estilos de liderazgo transformacional y el nivel de desempeño en la Gestión Escolar en la dimensión pedagógica -curricular se obtuvo por Rho de Spearman = +0,743, y el nivel de significación de (Sig. bilateral) $p=0,000<0,05$, por lo que se rechaza la hipótesis nula y significa existe una relación positiva o directa, y según la escala es alta, es decir con un 74% de correlación entre ambas variables de investigación.

El análisis realizado, entre la relación estilos de liderazgo transformacional y el nivel de desempeño en la Gestión Escolar en la dimensión administrativa-financiera se obtuvo por Rho de Spearman = +0,806, y el nivel de significación de Sig.(bilateral) $p=0,000<0,05$, por lo que se rechaza la hipótesis nula y significa existe una relación positiva o directa, y según la escala es muy alta, es decir un 80% de correlación entre ambas variables de investigación.

El análisis realizado, entre la relación estilos de liderazgo transformacional y el nivel de desempeño en la Gestión Escolar en la dimensión organizacional-estructural se obtuvo por Rho de Spearman = +0,806, y el nivel de significación de Sig.(bilateral) $p=0,000<0,05$, por lo que se rechaza la hipótesis nula significa existe una relación positiva o directa, y según la escala es muy alta, es decir un 80% de correlación entre ambas variables de investigación.

El análisis realizado, entre la relación estilos de liderazgo transformacional y el nivel de desempeño en la Gestión Escolar en la dimensión comunitaria se obtuvo por Rho de Spearman = +0,839, y el nivel de significación de Sig.(bilateral) $p=0,000<0,05$, por lo que se rechaza la hipótesis nula y significa que existe una relación positiva muy alta, es decir un 80% de correlación entre ambas variables de investigación.

Hipótesis Especifica 2

H0: No existe relación significativa entre el estilo de liderazgo transaccional del director y el nivel de desempeño en la gestión escolar en sus cuatro dimensiones pedagógica-curricular, administrativa-financiera, organizacional-estructural y comunitaria de las instituciones educativas.

H1: Existe relación significativa entre el estilo de liderazgo transaccional del director y el nivel de desempeño en la gestión escolar en sus cuatro dimensiones pedagógica-curricular, administrativa-financiera, organizacional-estructural y comunitaria de las instituciones educativas.

En el cuadro Nro. 46, se describe el análisis realizado, entre la relación estilos de liderazgo transaccional y el nivel de desempeño en la Gestión Escolar en la dimensión pedagógica -curricular se obtuvo por Rho de Spearman = -0,313, y el nivel de significación de Sig.(bilateral) $p=0,000<0,05$, por lo que se rechaza la hipótesis nula y significa existe una relación negativa o inversa y según la escala es baja, es decir un 31% de correlación, entre las variables de investigación.

El análisis realizado, entre la relación estilos de liderazgo transaccional y el nivel de desempeño en la Gestión Escolar en la dimensión administrativa-financiera se obtuvo por Rho de Spearman = -0,436, y el nivel de significación de Sig.(bilateral) $p=0,000<0,05$, por lo que se rechaza la hipótesis nula y significa existe una relación negativa o inversa y según la escala es moderada, con un 43% de correlación entre las variables de investigación.

El análisis realizado, entre la relación estilos de liderazgo transaccional y el nivel de desempeño en la Gestión Escolar en la dimensión Organizacional-Estructural se obtuvo por Rho de Spearman = -0,404, y el nivel de significación de Sig.(bilateral) $p=0,000<0,05$, por lo que se rechaza la hipótesis nula y significa existe una relación negativa o inversa y según la escala es moderada, con un 40% de correlación entre las variables de investigación.

El análisis realizado, entre la relación estilos de liderazgo transaccional y el nivel de desempeño en la Gestión Escolar en la dimensión comunitaria se obtuvo por Rho de Spearman = -0,502, y el nivel de significación de Sig.(bilateral) $p=0,000<0,05$, por lo que se rechaza la hipótesis nula y significa existe una relación negativa o inversa y según la escala es moderada, con un 50% de correlación entre las variables de investigación.

Hipótesis Especifica 3

H0: No existe relación significativa entre el estilo de liderazgo Laissez Faire del director y el nivel de desempeño en la gestión escolar en sus cuatro dimensiones pedagógica-curricular, administrativa-financiera, organizacional-estructural y comunitaria de las instituciones educativas.

H1: Existe relación significativa entre el estilo de liderazgo Laissez Faire del director y el nivel de desempeño en la gestión escolar en sus cuatro dimensiones pedagógica-curricular, administrativa-financiera, organizacional-estructural y comunitaria de las instituciones educativas.

En el cuadro Nro. 46, describe el análisis realizado, entre la relación estilos de liderazgo laissez faire y el nivel de desempeño en la Gestión Escolar en la dimensión pedagógica -curricular se obtuvo por Rho de Spearman = -0,632, y el nivel de significación de (Sig.(bilateral) $p=0,000<0,05$, por lo que se rechaza la hipótesis nula y significa existe una relación negativa o inversa y según la escala es alta, con un 63% de correlación, entre ambas variables de investigación.

El análisis realizado, entre la relación estilos de liderazgo laissez faire y el nivel de desempeño en la Gestión Escolar en la dimensión administrativa-financiera se obtuvo por Rho de Spearman = -0,683, y el nivel de significación de Sig.(bilateral) $p=0,000<0,05$, por lo que se rechaza la hipótesis nula y significa existe una relación negativa o inversa y según la escala es alta, con un 68% de correlación entre ambas variables de investigación.

El análisis realizado, entre la relación estilos de liderazgo laissez faire y el nivel de desempeño en la Gestión Escolar en la dimensión organizacional-estructural se obtuvo por Rho de Spearman = -0,710, y el nivel de significación de Sig.(bilateral) $p=0,000<0,05$, por lo que se rechaza la hipótesis nula y significa existe una relación negativa o inversa y según la escala es alta, con un 71% de correlación entre ambas variables de investigación.

El análisis realizado, entre la relación estilos de liderazgo laissez faire y el nivel de desempeño en la Gestión Escolar en la dimensión comunitaria se obtuvo por Rho de Spearman = -0,736, y el nivel de significación de Sig.(bilateral) $p=0,000<0,05$, por lo que se rechaza la hipótesis nula y significa existe una relación negativa y alta, con un 73% de correlación entre ambas variables de investigación.

4.3- Análisis Descriptivo de los resultados de datos cualitativos

Para el procesamiento, el análisis y la interpretación de los datos obtenidos en este apartado, se optó realizarlo con el software Atlas Ti versión 8, cuyo programa permite el análisis de datos cualitativos de manera organizada, transparente e integrada.

La fundamentación teórica del Atlas Ti se basa en la Teoría Fundamentada (Grounded Theory) de Glaser y Strauss (1967) proponen un proceso de análisis cualitativo mediante una metodología unida a la recolección de datos, con el propósito de generar proposiciones teóricas fundamentada con los datos empíricos.

La gran ayuda que ofrece el programa Atlas Ti es de facilitar el proceso de nuestra mente en el descubrimiento de una red de relaciones que constituye la estructuración teórica del área estudiada y, por tanto el aporte concreto de la investigación. Y lo hace de forma creativa y flexible, buscando la generación sistemática de una teoría explicativa de la realidad. (Martínez,2014, p.293).

Dentro de este contexto, el procesamiento en el programa Atlas Ti se realizó en cuatro etapas, que a continuación se describen:

- **Codificación de la información** (de los datos); se van relacionando por una opción que provee el programa, lo que permite por una parte ir conformando la categoría y por otro creando la red.

- **Categorización;** (subcategorías y micro categorías). Según Martínez (2014) afirma que son "conceptos e interpretaciones abreviadas de las citas y son materia prima para construir las teorías" (kp.296) . En este estudio se estableció a priori las categorías y subcategorías de acuerdo al Marco referencial y teórico. Es decir se realizó una categorización deductiva y con el análisis fueron emergiendo las microcategorías.

- **Estructuración o creación de una o más redes de relaciones** o diagramas de flujo, mapas mentales o mapas conceptuales, entre las categorías. Al respecto Martínez (2014) afirma que" representan gráficamente posibles estructuras o sistemas de relaciones sobre todo entre las categorías o códigos; constituyen el fin principal de toda investigación y de la ciencia, es decir, la teorización, o la creación de modelos y estructuras teóricas" (p.296). En este trabajo se construyó redes de códigos relacionados y después de categorías de primer nivel, y en un segundo nivel subcategorías y en tercer nivel microcategorías, La red semántica permite visualizar la estructuración de hallazgos y de proposiciones teóricas.

- y **Estructuración de hallazgos y teorización:** " Martínez (2014) plantea que "la teoría es un modo de mirar los hechos, un modo de organizarlos y representarlos conceptualmente por medio de una nueva red de relaciones entre sus partes constituyentes" (p.292). Esto se logró mediante un discurso interpretativo, coherente, coordinado y fundamentado en lo dicho por los informantes. Ya que el discurso de los informantes es el único argumento que goza de credibilidad al momento de interpretar el significado de lo estudiado para el informante en su contexto.

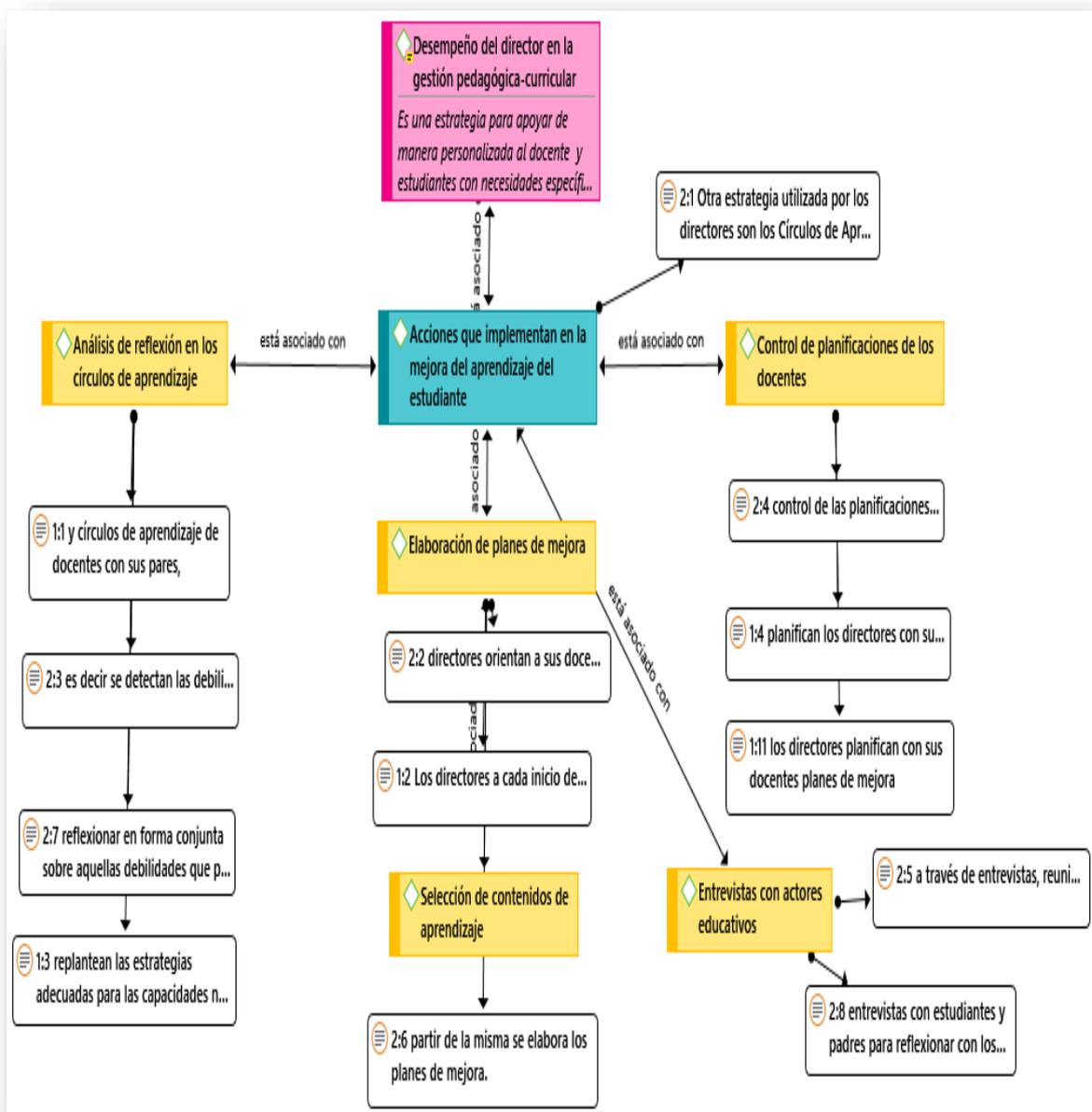
A continuación se presentan los resultados por categorías y subcategorías en redes semánticas, hallazgos, y teorización.

Macro categoría: Desempeño en la Gestión Escolar

4.3.1-Categoría: Nivel de desempeño en la gestión pedagógica-curricular

4.3.1.1-Subcategoría: Acciones que se implementa para la mejora del aprendizaje de los estudiantes.

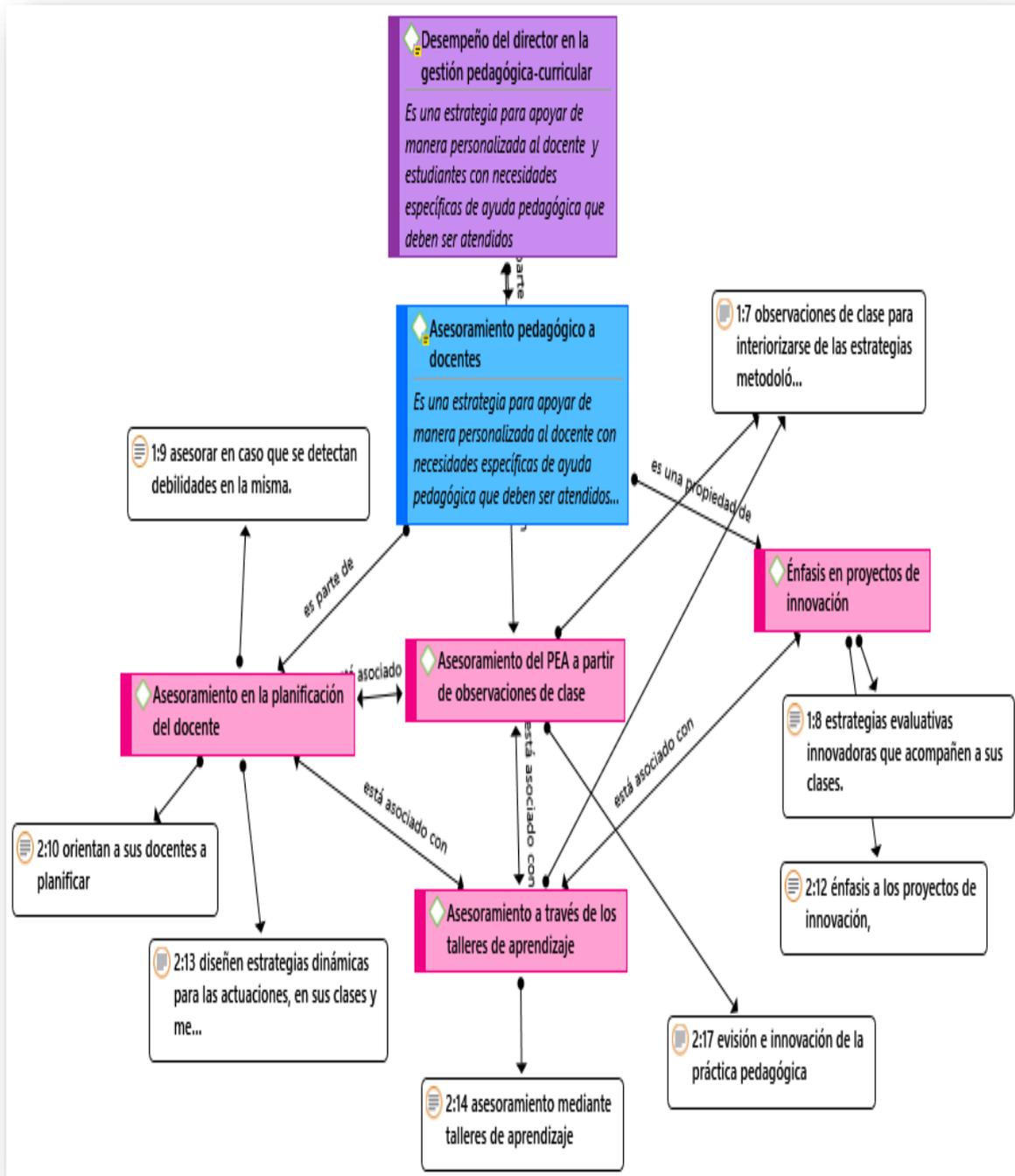
Red Semántica Nro.1. Sub categoría: Acciones que se implementa para la mejora del aprendizaje de los estudiantes



Fuente: Elaboración propia (2019)

4.3.1.2-Subcategoría: Asesoramiento pedagógico a los docentes

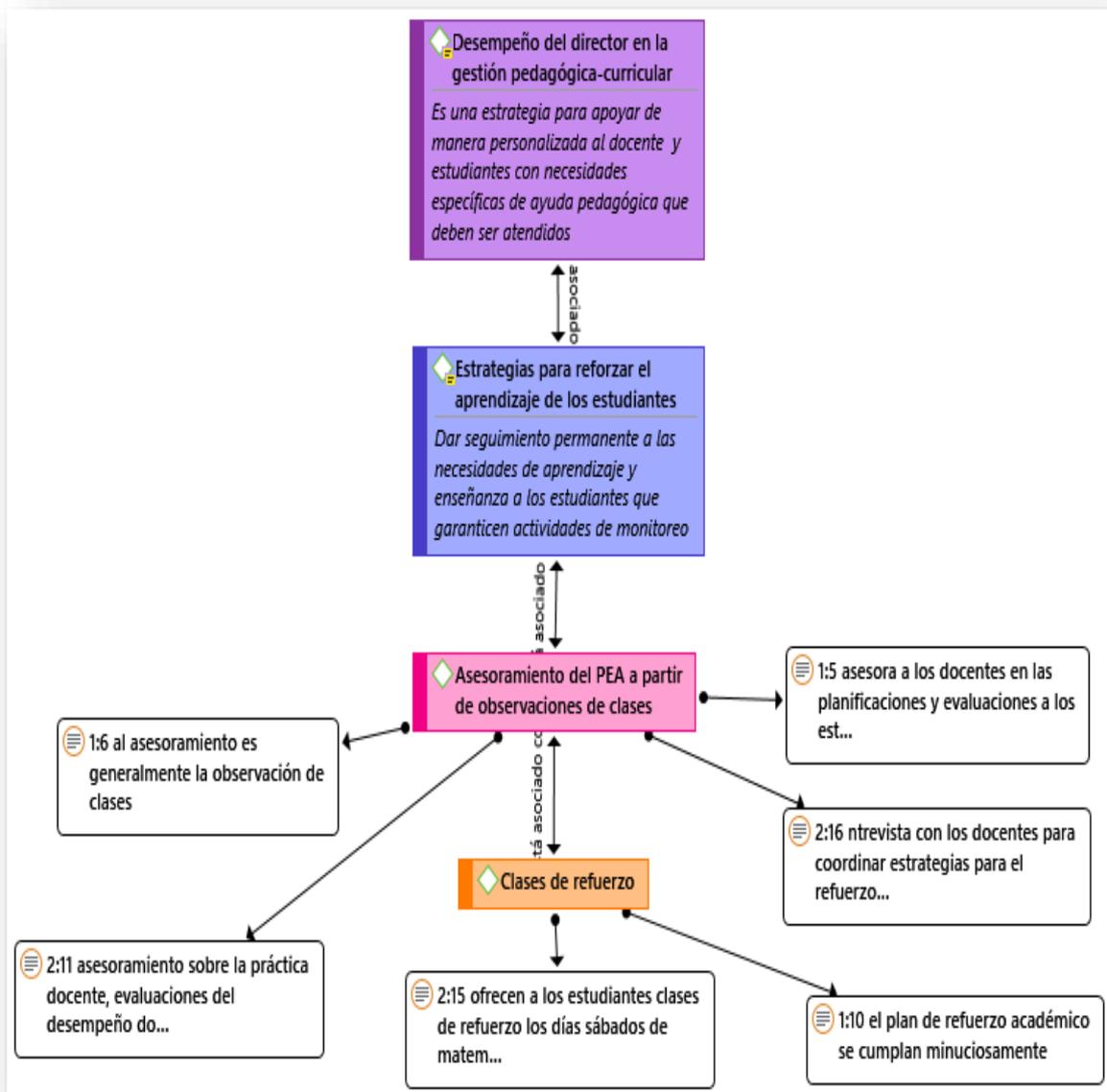
Red Semántica Nro.2. Subcategoría Asesoramiento pedagógico a los docentes



Fuente: Elaboración propia (2019)

4.3.1.3-Subcategoría: Estrategias para reforzar el aprendizaje de los estudiantes

Red Semántica Nro.3. Subcategoría: Estrategias para reforzar el aprendizaje de los estudiantes.



Fuente: Elaboración propia (2019)

Respecto al desempeño de los directores de las instituciones educativas en la categoría desempeño del director en la gestión pedagógica-curricular, en la entrevista realizada a los supervisores: pedagógico y administrativo de la región educativa Nro. 31, se planteó las siguientes preguntas:

1- ¿Cuáles son las acciones que implementan los directores de las instituciones educativas con respecto a la mejora en los aprendizajes de los estudiantes?

2- ¿Cuentan con una planificación de asesoramiento pedagógico para los docentes y cómo lleva a cabo las acciones planificadas?

3- ¿Cuáles son las estrategias que utilizan los directores de las instituciones educativas para ayudar a los estudiantes que necesitan reforzar su aprendizaje, en asignaturas con bajo rendimiento académico?

De acuerdo a las preguntas planteadas, a continuación, se describen en las redes semánticas, el desempeño del director en la gestión pedagógica-curricular, bajo el concepto de las acciones que se producen dentro de la comunidad educativa, en relación a los aspectos pedagógicos curriculares que involucran directamente a docentes y estudiantes.

La red comienza con la categoría desempeño del director en la gestión pedagógica-curricular emergiendo inmediatamente en las subcategorías: Acciones que se implementan en la mejora del aprendizaje del estudiante (red semántica nro.1). Asesoramiento pedagógico a los docentes (red semántica nro.2). Estrategias para reforzar el aprendizaje de los estudiantes (red semántica nro.3), las tres enmarcadas en el discurso de los dos informantes, en este caso un supervisor administrativo y otro pedagógico.

De las subcategorías “Acciones que se implementan en la mejora del aprendizaje del estudiante” (red semántica nro.1) se desprenden las siguientes microcategorías: análisis y reflexión en círculos de aprendizaje, elaboración de planes de mejora, selección de contenidos de aprendizaje, control de planificaciones de los docentes y entrevistas con actores educativos.

No todas las microcategorías según el discurso de ambos informantes se relacionan, sin embargo, las tres primeras que se desprende de esta subcategoría se relacionan y se argumentan a través del discurso. Con respecto a la primera a la microcategoría denominada **análisis y reflexión en los círculos de aprendizaje**, los informantes comentaron:

Informante 1 “*se detectan las debilidades por medio del análisis estadístico y las debilidades detectadas se reflexionan mediante los círculos de aprendizaje*”. El Informante 2 “*se realizan actividades que integran a la comunidad educativa y los círculos de aprendizaje de docentes con sus pares*”, y con respecto a la segunda **elaboración de planes de mejora** los informantes expresaron: Informante 1: “*planifican planes de mejora que consiste en un conjunto de medidas*”. El informante 2: “*los directores utilizan para el mejoramiento de los aprendizajes planes de mejora*”.

En la microcategoría, **selección de contenidos de aprendizajes**, ambos informantes coincidieron, en sus respuestas, el Informante 1 “*se trabajan con Proyectos de área y áulicos, donde en forma en conjunta con los docentes seleccionan contenidos a ser abordados para intensificar la enseñanza y el aprendizaje de los estudiantes*”. El informante 2 además de lo expresado por el informante 1 agregó: “*seleccionan los contenidos pertinentes, en especial los que no se lograron para intensificar en la segunda etapa*”.

Con relación a la microcategoría control de planificaciones de los docentes, los informantes indicaron lo siguiente: el Informante 1 “*también los directores y el equipo técnico realizan control de las planificaciones diarias y anuales de los docentes*”. El informante 2 “*planifican los directores con sus con los docentes como: los proyectos áulicos, estrategias y metodologías de enseñanza innovadora*”. La última microcategoría, entrevistas con actores educativos: el Informante 1 comentó “*se trabajan con los docentes por medio de entrevistas individuales para ir delineando las actividades que favorecerán a los educandos para el mejoramiento académico, entrevistas con estudiantes y padres para reflexionar con los mismos acerca del aprendizaje*”. El informante 2 no menciona ninguna actividad que se relacione con esta microcategoría.

Con relación a la red semántica Nro.2 **asesoramiento pedagógico a los docentes**, se aprecia que de ellas se desprenden las microcategorías: Asesoramiento del proceso de enseñanza aprendizaje (PEA). Asesoramiento en la planificación a los docentes y Asesoramiento a través de los talleres de aprendizaje y Énfasis en los proyectos de innovación. De acuerdo al discurso de los informantes hay coincidencia en la primera microcategoría. El

Informante 1 comentó *“a partir de las observaciones de las clases, se reflexionan sobre la práctica, y se realizan los cambios pertinentes, el rol del director en este aspecto es una exigencia del MEC y está dentro del marco normativo”*. El Informante 2 *“elaboran las estrategias a seguir, y el director monitorea constantemente y asesora a los docentes en las planificaciones y evaluaciones a los estudiantes”*.

La segunda microcategoría: **asesoramiento en la planificación a los docentes**, del discurso de los informantes se extrae: Informante 1 *“para el desarrollo de su clase se le aconseja efectuarlo a largo, mediano y corto plazo; de forma anual y mensual y a partir de la misma asesoran a los docentes en sus planificaciones”*. Informante 2 *“elaboran las estrategias a seguir, y el director monitorea constantemente y asesora a los docentes en las planificaciones y estrategias evaluativas”*.

En relación a la red semántica Nro. 3 **Estrategias para reforzar el aprendizaje de los estudiantes**, se visualiza que de la misma se desprenden las microcategorías: clases de refuerzo y asesoramiento del PEA a partir de la observación de clases. Ambos informantes coincidieron en su discurso, el informante 1 *“los estudiantes que necesitan reforzar y desarrollar capacidades que deben ser logradas, además algunas instituciones ofrecen a los estudiantes clases de refuerzo los días sábados de matemática, química y física, cuyas clases son dadas por los estudiantes del Universidad y ofrecen como parte de la extensión universitaria”*. El informante.2 *“para reforzar el bajo rendimiento de los estudiantes los directores planifican con sus docentes actividades de refuerzo en las disciplinas que lo requieran y así dar mejor atención a los requerimientos de los estudiantes”*.

En la categoría desempeño del director en la gestión pedagógica-curricular de acuerdo al análisis realizado, no se percibió contradicciones en el discurso de los informantes, los mismos señalaron las actividades que llevan a cabo los directores de las instituciones educativas, las mismas se traducen en acciones pertinentes, que con seguridad y certeza significará un escenario ideal, para el aprendizaje de los estudiantes y docentes con posibilidades de crecer profesionalmente en beneficio de los educandos, en este contexto Loza

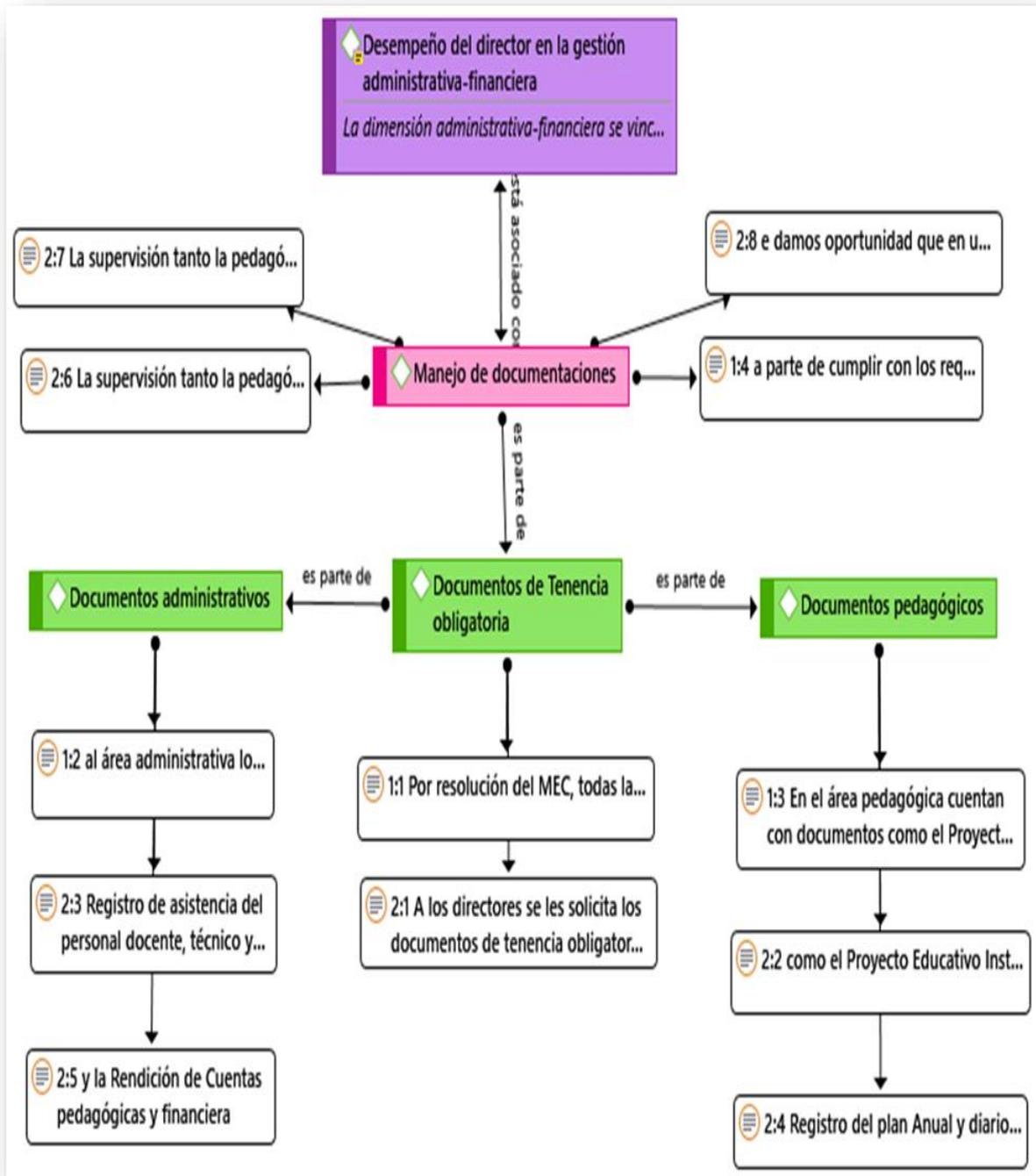
(2013) señala como gestión pedagógica a las acciones coordinadas y organizadas en actividades que fortalezcan los procesos pedagógicos y didácticos para el logro de los objetivos planteados.

En los resultados obtenidos en la categoría se encontraron, según los informantes las acciones pertinentes que los directores de las instituciones educativas realizan para la consecución de las metas educativas, cumpliendo de esta forma con su rol de asesor y la de acompañar a los docentes en la tarea pedagógica-curricular. De la misma manera Lauro (2013) indica a esta gestión como acciones complejas que implican la planificación, seguimiento, control y evaluación del proceso de enseñanza aprendizaje. En el discurso se observó que los informantes enfatizaron que la planificación constituye una tarea central por parte de los directores, pero en ningún momento no se señaló los procesos de seguimiento y acompañamiento a los estudiantes, cuya tarea es fundamental y significa un complemento indispensable para el desempeño de la gestión del director en esta categoría.

4.3.2-Categoría: Nivel de desempeño en la gestión administrativa-financiera

4.3.2.1-Subcategoría: Manejo de documentaciones

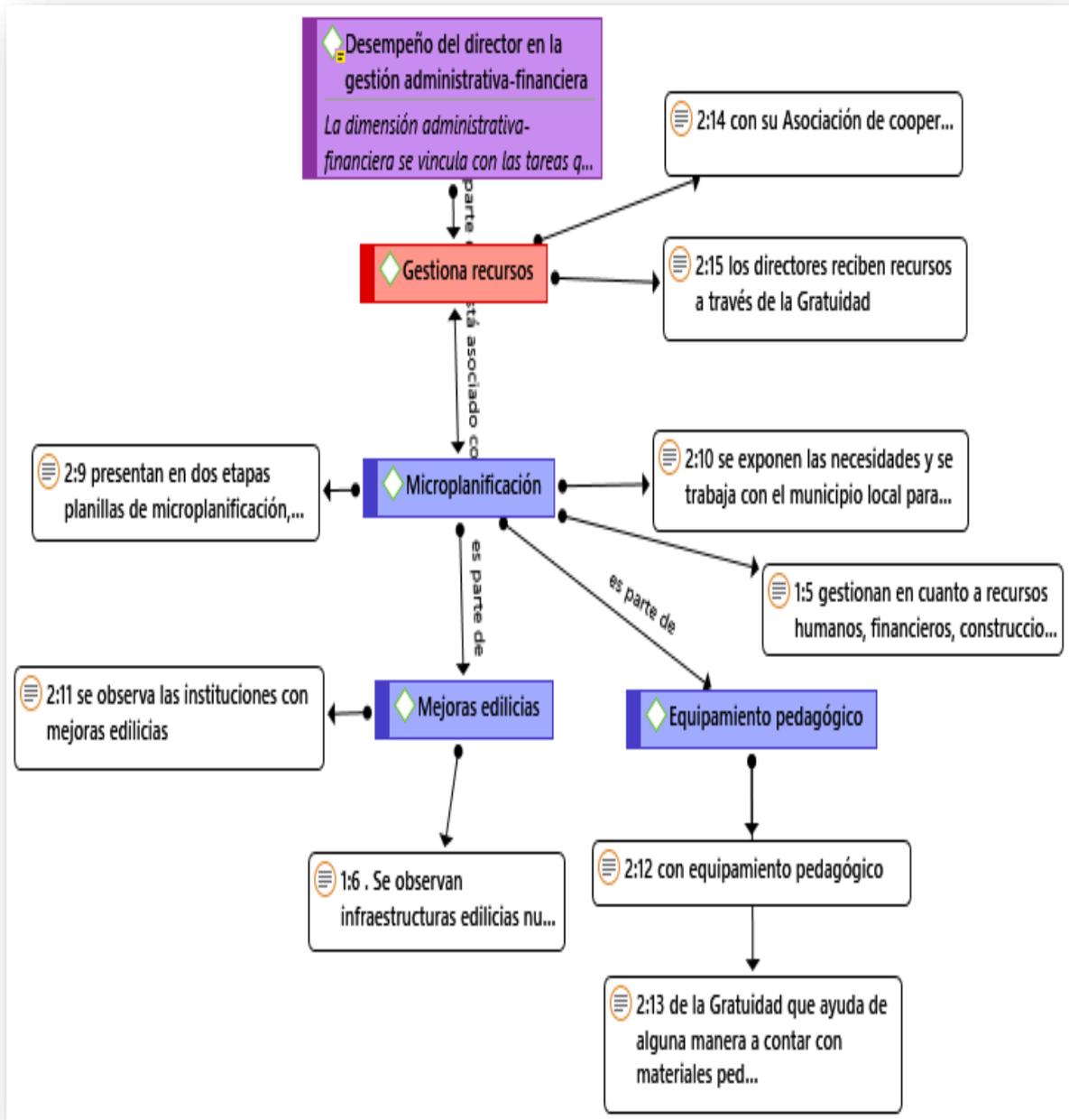
Red Semántica Nro.4. Subcategoría: Manejo de documentaciones



Fuente: Elaboración propia (2019)

4.3.1.2-Subcategoría: Gestiona recursos

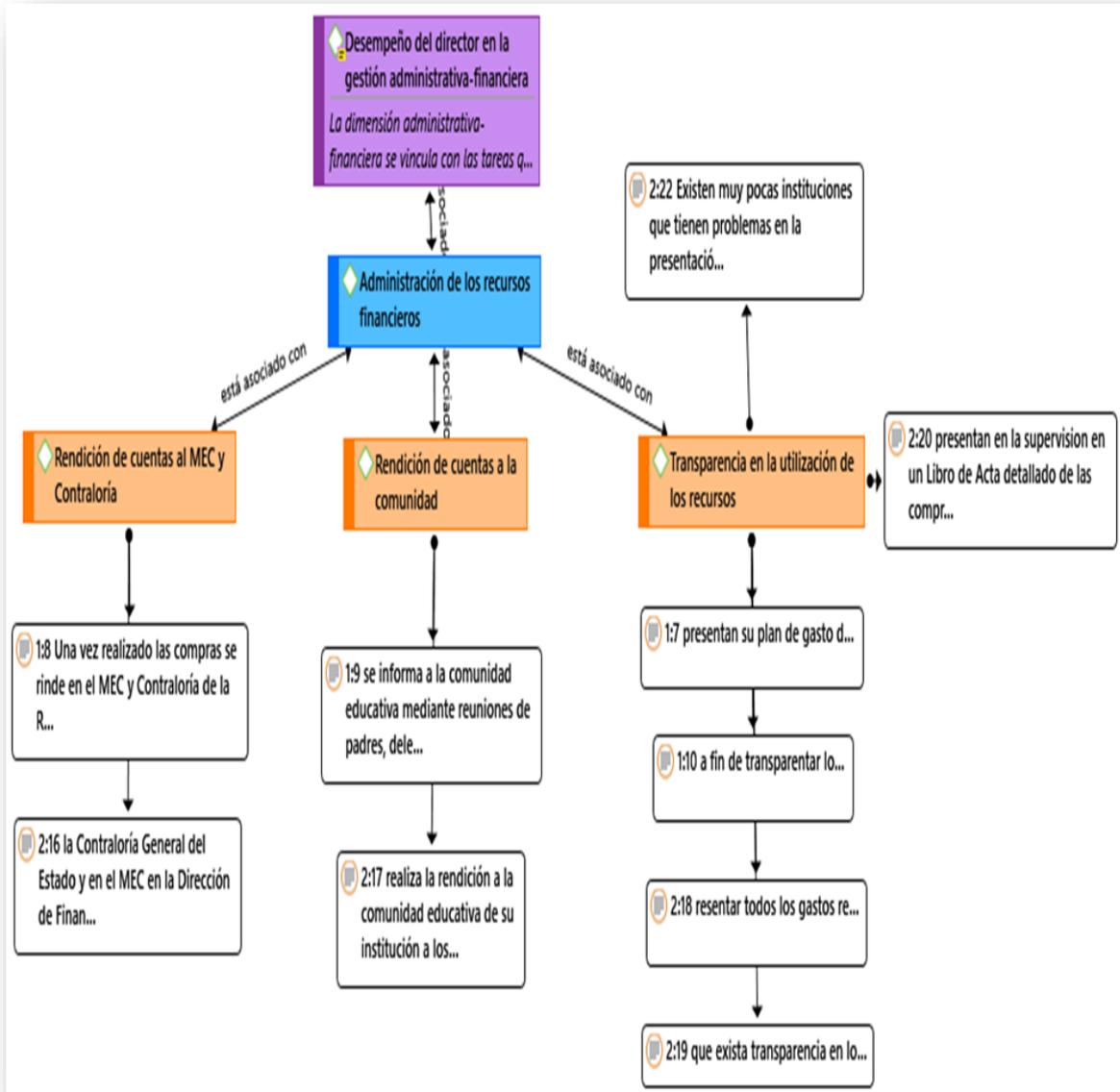
Red Semántica Nro.5. Subcategoría: Gestiona recursos



Fuente: Elaboración propia (2019)

4.3.2.3-Subcategoría: Administración de los recursos financieros

Red Semántica Nro.6. Subcategoría: Administración de los recursos financieros



Fuente: Elaboración propia (2019)

Respecto al desempeño de los directores de las instituciones educativas en la categoría desempeño del director en la gestión administrativa-financiera, en la entrevista realizada a los supervisores: pedagógico y administrativo de la región educativa Nro. 31, se planteó las siguientes preguntas:

4- ¿Cuáles son los documentos administrativos y pedagógicos que manejan los directores y son requeridos por la Supervisión?

5-¿Gestionan los directores de las instituciones educativas los recursos para el mejoramiento de su colegio a través de la micro planificación? ¿Qué mejoras has observado en las instituciones educativas?

6-¿Cuáles son los mecanismos utilizados por los directores para rendir cuenta sobre recursos financieros que obtienen de la Gratuidad del MEC u otras entidades?

De acuerdo a las preguntas planteadas, a continuación, se describen en las redes semánticas, que describen el desempeño del director en la gestión administrativa-financiera, bajo el concepto de las acciones que se producen dentro de la comunidad educativa, en relación a los aspectos administrativos y financieros que involucran directamente a los directores, la asociación de padres y equipos de gestión institucional.

La red comienza con la categoría desempeño del director en la gestión administrativa-financiera emergiendo inmediatamente en las subcategorías: Manejo de documentaciones (red semántica nro.4). Gestiona recursos (red semántica nro.5). Administración de los recursos financieros (red semántica nro.6), las tres enmarcadas en el discurso de ambos informantes, en este caso un supervisor administrativo y otro pedagógico.

De las subcategorías “Manejo de documentaciones” (red semántica nro.4) se desprenden las siguientes microcategorías: documentos administrativos, documentos de tenencia obligatoria, y documentos pedagógicos.

Todas las microcategorías según el discurso de ambos informantes coinciden en las apreciaciones, las tres primeras que se desprende de esta subcategoría se relacionan y se argumentan a través del discurso. Con respecto a la primera denominada **documentos administrativos** los informantes expresaron: Informante 1: *“En lo que corresponde al área administrativa los directores cuentan con documentaciones como Cuadro de Personal,*

rendición de cuentas financieras, la micro planificación, registro de asistencias, libros de actas". El informante 2: "*, Registro de asistencia del personal docente, técnico y administrativo, y de alumnos, registro de ausencias, permisos, registro del plan anual y diario*". En la segunda microcategoría **documentos de tenencia obligatoria** el discurso de: Informante 1: "*Los directores deben contar con documentos de tenencia obligatoria*". El informante 1: "*Por Resolución Nro. 9233 por el MEC se establecen documentos tanto administrativos como técnicos-pedagógico de tenencia obligatoria*"

La segunda subcategoría **Gestiona recursos** (red semántica nro.5) se desprenden las microcategorías: microplanificación, mejoras edilicias y equipamiento pedagógico donde los informantes comentaron lo siguiente: Informante 1 "*Si, gestionan en cuanto a recursos humanos, financieros, construcciones, muebles y otros*". El Informante 2 "*Lo directores gestionan las mejoras del colegio mediante la micro planificación, utilizan los recursos mediante FONACIDE para construcciones, reparaciones, donaciones en equipos informáticos*". Ambos informantes coinciden en el discurso con relación a que los directores gestionan recursos para su institución educativa.

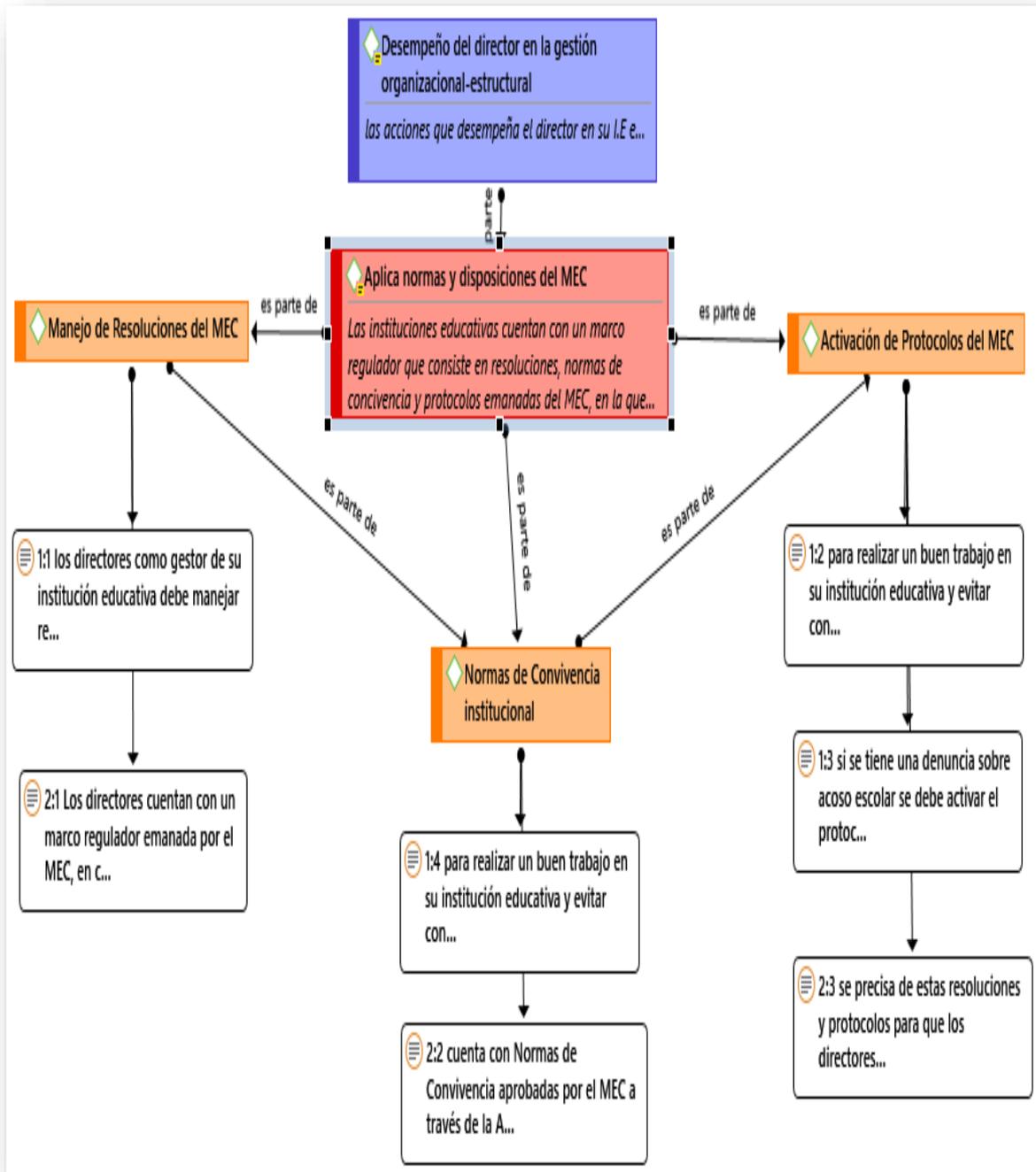
En la última subcategoría **administración de recursos financieros** (red semántica nro.6), se desprenden las microcategorías: rendición de cuentas al MEC, rendición de cuentas a la comunidad y transparencia en la utilización de los recursos. Ambos informantes coincidieron, en sus respuestas con respecto a la microcategoría rendición de cuentas al MEC, el Informante 1 "*Una vez realizado las compras los directores rinden al MEC y Contraloría General de la República de los gastos realizados*". El informante 2 además de lo expresado por el informante 1 agregó: "*además rinden en la dirección de finanzas del MEC*". También ambos informantes coincidieron en la microcategoría rendición de cuentas en la comunidad donde el Informante 1 expresó: "*se informa a la comunidad educativa mediante reuniones de padres, delegados de los cursos y reunión con los docentes a fin de transparentar lo utilizado de los recursos de la Gratuidad y otros provenientes de la Gobernación, Municipio y embajadas.*" El informante 2: "*realiza la rendición a la comunidad educativa de su institución, a los estudiantes, padres de familia, equipo de docentes y técnicos, Aces y Equipo de Gestión Institucional.*"

En la categoría desempeño del director en la gestión administrativa-financiera se percibe según el discurso de los informantes coincidencias con respecto a las acciones que realizan los directores, los mismos señalaron las actividades que llevan a cabo los directores de las instituciones educativas, como la entrega de documentos de tenencia obligatoria, el manejo de los recursos financieros y la rendición de cuentas públicas en los diferentes estamentos de la comunidad educativa, así como las mejoras edilicias y equipamiento pedagógico de las instituciones educativas bajo el liderazgo de los directores. Según Yámbar (2013) la gestión administrativa hace referencia a la planificación, organización de las actividades, y el manejo de los recursos financieros. Dentro de este contexto es importante señalar; según el discurso de los informantes que los directores de la región educativa realizan las acciones dirigidas en esta categoría; que conllevan a cumplir su desempeño en forma eficiente, y hace que la misma influya de manera directa en el servicio educativo de las instituciones educativas y por ende al logro de aprendizajes significativos, es decir si la gestión del director en esta categoría se concretiza en mejorar la infraestructura edilicia, en equipamientos de insumos pedagógicos, y el manejo transparente de los recursos financieros, estas acciones se traducirán en el mejoramiento de los aprendizajes de los estudiantes.

4.3.3- Categoría: Desempeño en la gestión organizacional-estructural

4.3.3.1-Subcategoría: Aplica normas y disposiciones del MEC

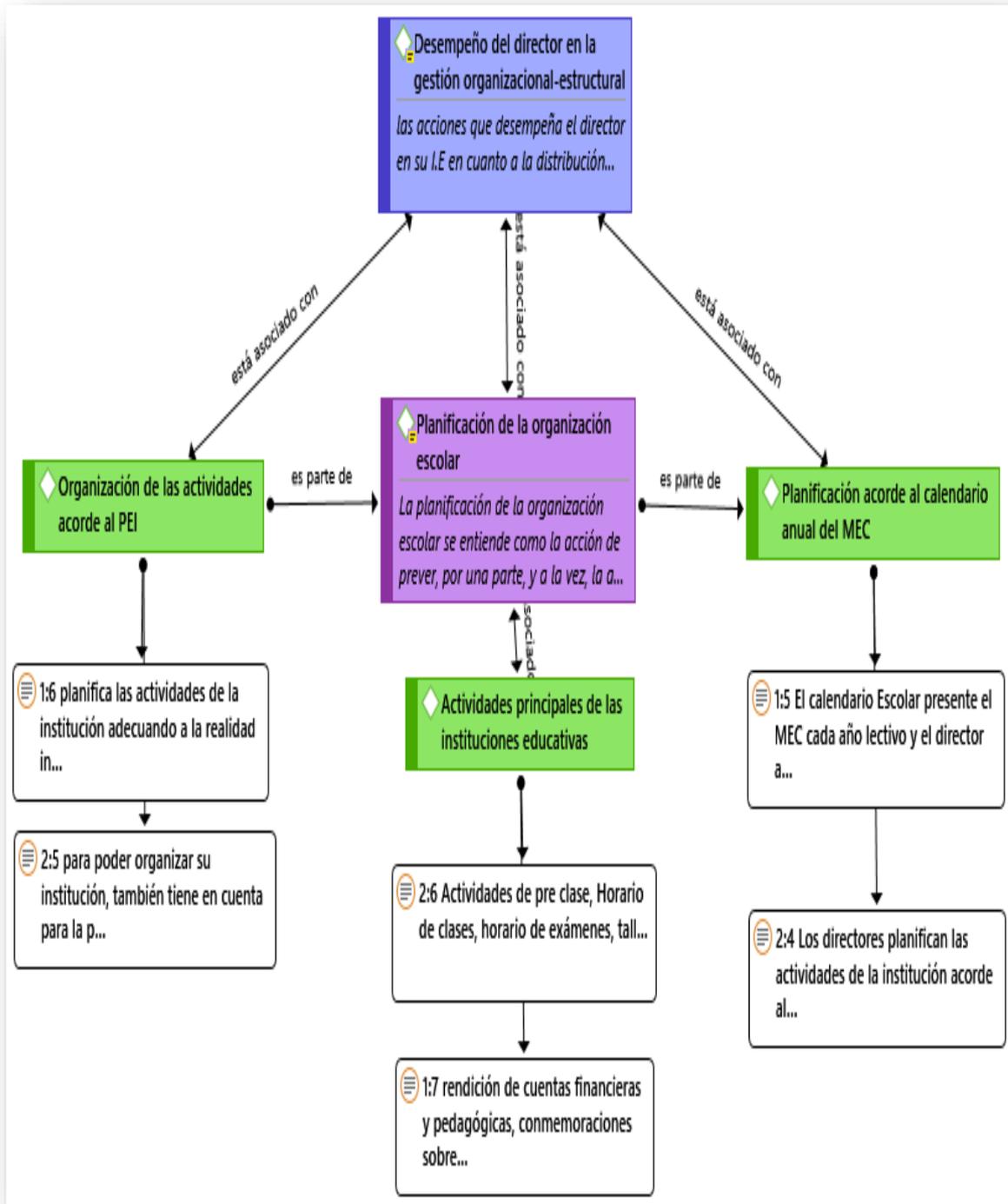
Red Semántica Nro.7. Subcategoría: Aplica normas y disposiciones del MEC



Fuente: Elaboración propia (2019)

4.3.3.2-Subcategoría: Planificación de la organización escolar

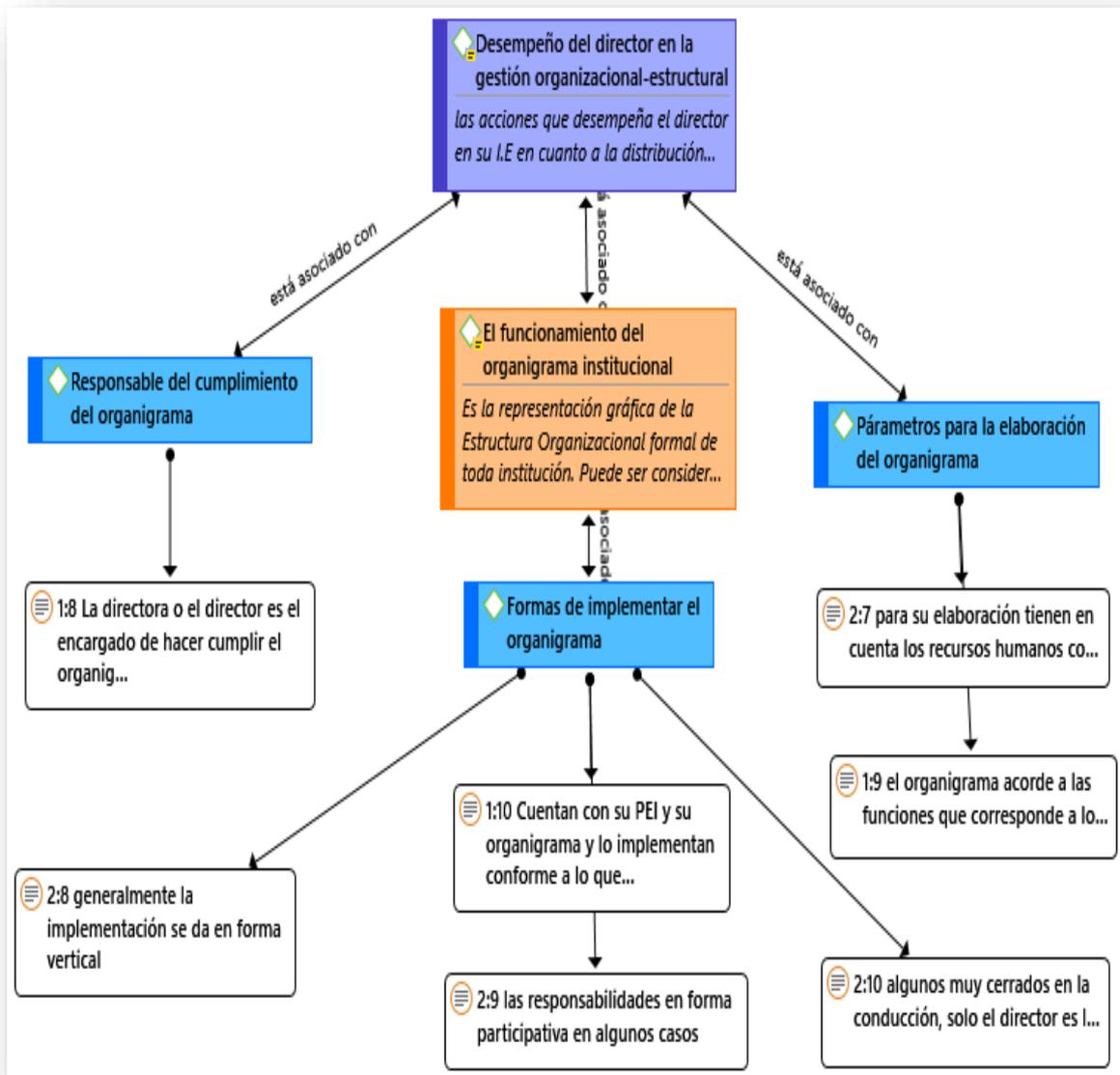
Red Semántica Nro.8. Subcategoría: Planificación de la organización escolar



Fuente: Elaboración propia (2019)

4.3.3.3- Subcategoría: El funcionamiento de la organización institucional

Red Semántica Nro.9. Subcategoría: El funcionamiento de la organización institucional



Fuente: Elaboración propia (2019)

Respecto al desempeño de los directores de las instituciones educativas en la categoría desempeño del director en la gestión organizacional-estructural, en la entrevista realizada a los supervisores: pedagógico y administrativo de la región educativa Nro. 31, se planteó las siguientes preguntas:

7- ¿Cuáles son las normas y disposiciones aplicadas por los directores en su institución educativa?

8-¿Los directores de las instituciones educativas planifican anualmente el calendario escolar? ¿Cuáles son las actividades principales?

9-¿Las instituciones educativas cuentan con un organigrama institucional y cómo organiza su implementación?

De acuerdo a las preguntas planteadas, a continuación, se describen en las redes semánticas, que describen el desempeño del director en la gestión organizacional-estructural, bajo el concepto de conjunto de aspectos estructurales y de organización de cada establecimiento educativo donde se van concretizando los objetivos planteados a nivel institucional e incluye a todos los miembros de la comunidad educativa.

La red comienza con la categoría desempeño del director en la gestión organizacional-estructural emergiendo inmediatamente en las subcategorías: Aplica normas y disposiciones del MEC (red semántica nro.7). Planificación de la organización escolar (red semántica nro.8). El funcionamiento de la organización estructural (red semántica nro.9), las tres enmarcadas en el discurso de ambos informantes, en este caso un supervisor administrativo y otro pedagógico.

De las subcategorías “Aplica normas y disposiciones del MEC” (red semántica nro.7) se desprenden las siguientes microcategorías: Manejo de Resoluciones del MEC, Activación de protocolos del MEC, y Normas de convivencia institucional.

Todas las microcategorías según el discurso de ambos informantes coinciden en las apreciaciones, las tres primeras que se desprende de esta subcategoría se relacionan y se argumentan a través del discurso. Con respecto a la primera denominada: **Manejo de Resoluciones del MEC**, los informantes expresaron: Informante 1: *“como gestor de su institución educativa debe manejar resoluciones y protocolos del MEC, para realizar un buen trabajo en su institución educativa y para evitar conflictos debe contar con estos materiales en*

su oficina, como guía para emitir cualquier decisión institucional.”. El informante 2: “cuenta con Normas de Convivencia aprobadas por el MEC a través de la Asesoría Jurídica de la Dirección Departamental y los diferentes protocolos emanadas del MEC en caso de acoso y violencia escolar”. En la segunda microcategoría **Activación de protocolos del MEC**, el discurso de: Informante 1: “Si se tiene una denuncia sobre acoso escolar se debe activar el protocolo de atención de acoso y violencia escolar siguiendo los mecanismos pertinentes como ser comunicar a las supervisiones en forma escrita, a los padres de familia y la denuncia correspondiente en la CODENI y fiscalía”. El informante 2: “ Todo este documento se utiliza en forma periódica y va en aumento su aplicación ya que en forma diaria se presentan conflictos en las instituciones educativas y se precisa de estas resoluciones y protocolos para que los directores se guíen y puedan resolver los conflictos que se presentan en sus instituciones educativas.” En la tercera microcategoría **Normas de convivencia institucional** , el discurso de: Informante 1: “los directores cuentan con un manual de normas de convivencia y que debe, manejar”. El informante 2: “.Además, cuenta con Normas de Convivencia aprobadas por el MEC a través de la Asesoría Jurídica de la Dirección Departamental y los diferentes protocolos emanadas del MEC en caso de acoso y violencia escolar.”

La segunda subcategoría: **Planificación de la organización escolar** (red semántica nro.9) se desprenden las microcategorías: Organización de las actividades acorde al PEI, actividades principales de las instituciones educativas y planificación acorde al calendario anual del MEC, comentaron lo siguiente: Informante 1 “De acuerdo al calendario escolar del MEC de cada año lectivo, acorde al mismo el planifica las actividades de la institución adecuando a la realidad institucional, además, y le sirve de base para la elaboración del Proyecto Operativo Anual POA”. El Informante 2 “Los directores planifican las actividades de la institución acorde al calendario anual del MEC, donde toma como referencia este documento, para poder organizar su institución, también tiene en cuenta para la planificación el Proyecto Educativo Institucional PEI.”. Ambos informantes coinciden en el discurso con relación a que los directores planifican sus actividades escolares teniendo en cuenta su Proyecto Operativo Anual, teniendo como referencia el Proyecto Educativo Institucional.

En la última subcategoría: **El funcionamiento de la organización institucional** (red semántica nro.9), se desprenden las microcategorías: responsable del cumplimiento del organigrama, formas de implementar el organigrama y parámetros para la elaboración del organigrama. Ambos informantes no coincidieron, en sus respuestas con respecto a la microcategoría responsable del cumplimiento del organigrama, el Informante 1 *“La directora o el director es el encargado de hacer cumplir el organigrama acorde a las funciones que corresponde a los actores educativos y según la realidad institucional”*. El informante 2 expresó *“Algunas instituciones cuentan y se visualiza al entrar en el colegio, pero otras instituciones no tienen”*. También ambos informantes indicaron en la microcategoría: forma de implementar el organigrama, el Informante 1 expresó: *“Cuentan con su PEI y su organigrama y lo implementan conforme a lo que establecido en la misma.”* El informante 2: 1 *“generalmente la implementación se da en forma vertical, para el funcionamiento del organigrama, las responsabilidades se da en forma participativa en algunos casos, y algunos muy cerrados en la conducción, solo el director es la autoridad no delega su función. .”* En cuanto a la tercera microcategoría **parámetros para la elaboración del organigrama** el Informante 1 expresó: *“para la elaboración tienen en cuenta el PEI.”* El informante 2 *“Además, para su elaboración tienen en cuenta los recursos humanos con que cuenta y el fin que persigue.”*

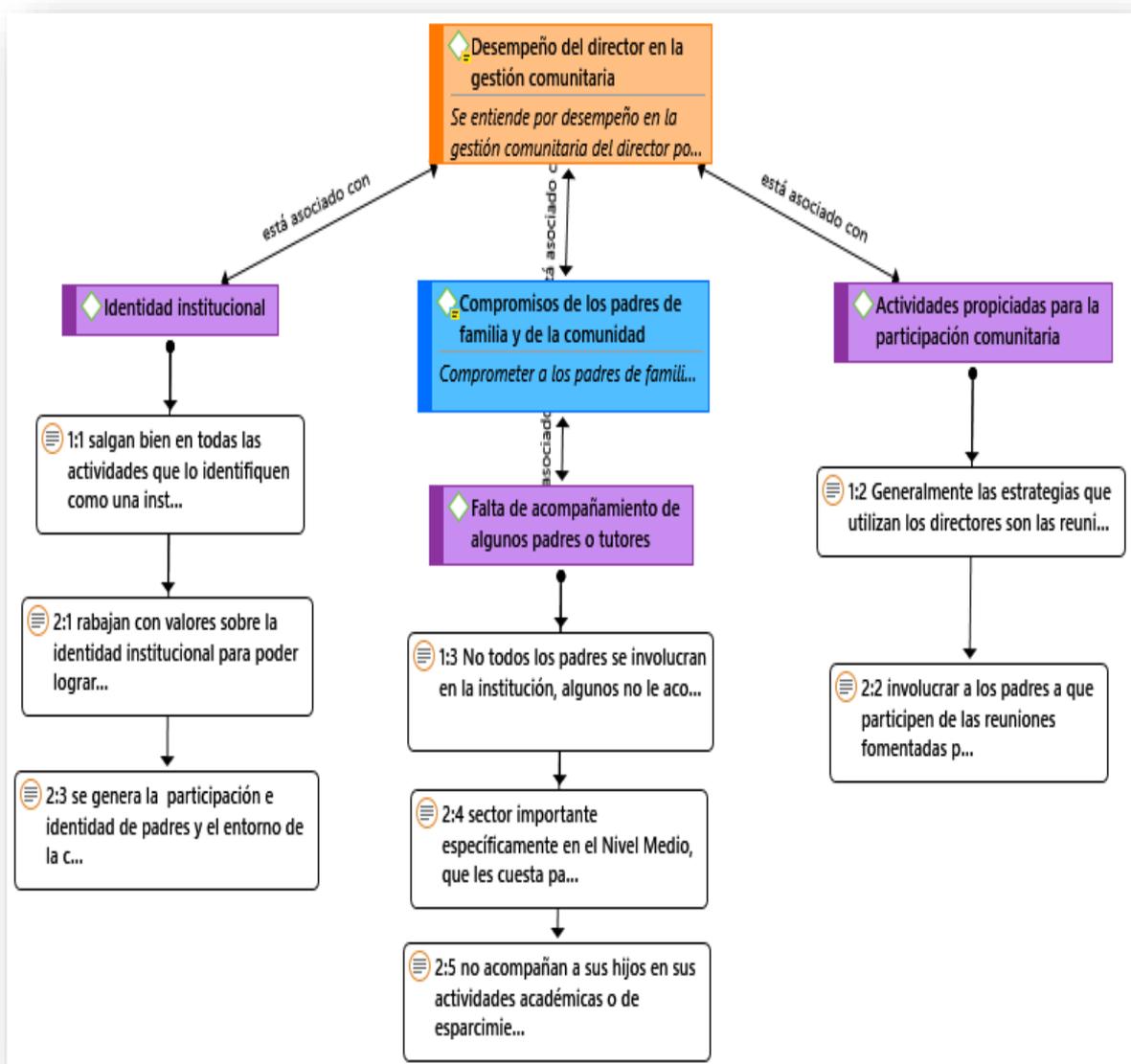
En la categoría desempeño del director en la gestión organizacional-estructural se percibe, según el discurso de los informantes coincidencias y discrepancias donde los informantes señalaron acciones tendientes a esta dimensión y que constituyen de suma importancia para el desempeño de los directores de las instituciones educativas con respecto a organizar y estructurar el funcionamiento escolar y de coordinar las actividades para la buena marcha institucional, acciones como: hacer cumplir las normas institucionales y disposiciones del MEC, la organización de las actividades escolares acorde al calendario anual previsto por parte del MEC y además los informantes señalaron que en algunas instituciones la implementación del organigrama se da en forma vertical, donde el director se cierra y no delega funciones, mientras que en otras existen participación en cuanto a las decisiones organizacionales donde establecen acuerdos sobre las tareas de uno a otro. Según Poggi y Tramonti (1992) la gestión organizacional hace referencia a un conjunto de aspectos estructurales que han de concretizarse en el contexto escolar como la distribución de tareas,

división del trabajo, organigrama, uso del tiempo y otros. Dentro de la misma, es importante resaltar; según el discurso de los informantes que los directores de la región educativa llevan a cabo las acciones que compete a esta dimensión, la de organizar y estructurar un conjunto de actividades que los lleva a enfocarse en acciones operacionales y que en la cotidianidad se enfrentan todos los miembros de la comunidad educativa.

4.3.4- Categoría: Desempeño en la gestión comunitaria

4.3.4.1-Subcategoría: Compromisos de los padres de familia y la comunidad

Red Semántica Nro.10. Subcategoría: Compromisos de los padres de familia y la comunidad



Fuente: Elaboración propia (2019)

4.3.4.2- Subcategoría: Relaciones del colegio con el entorno

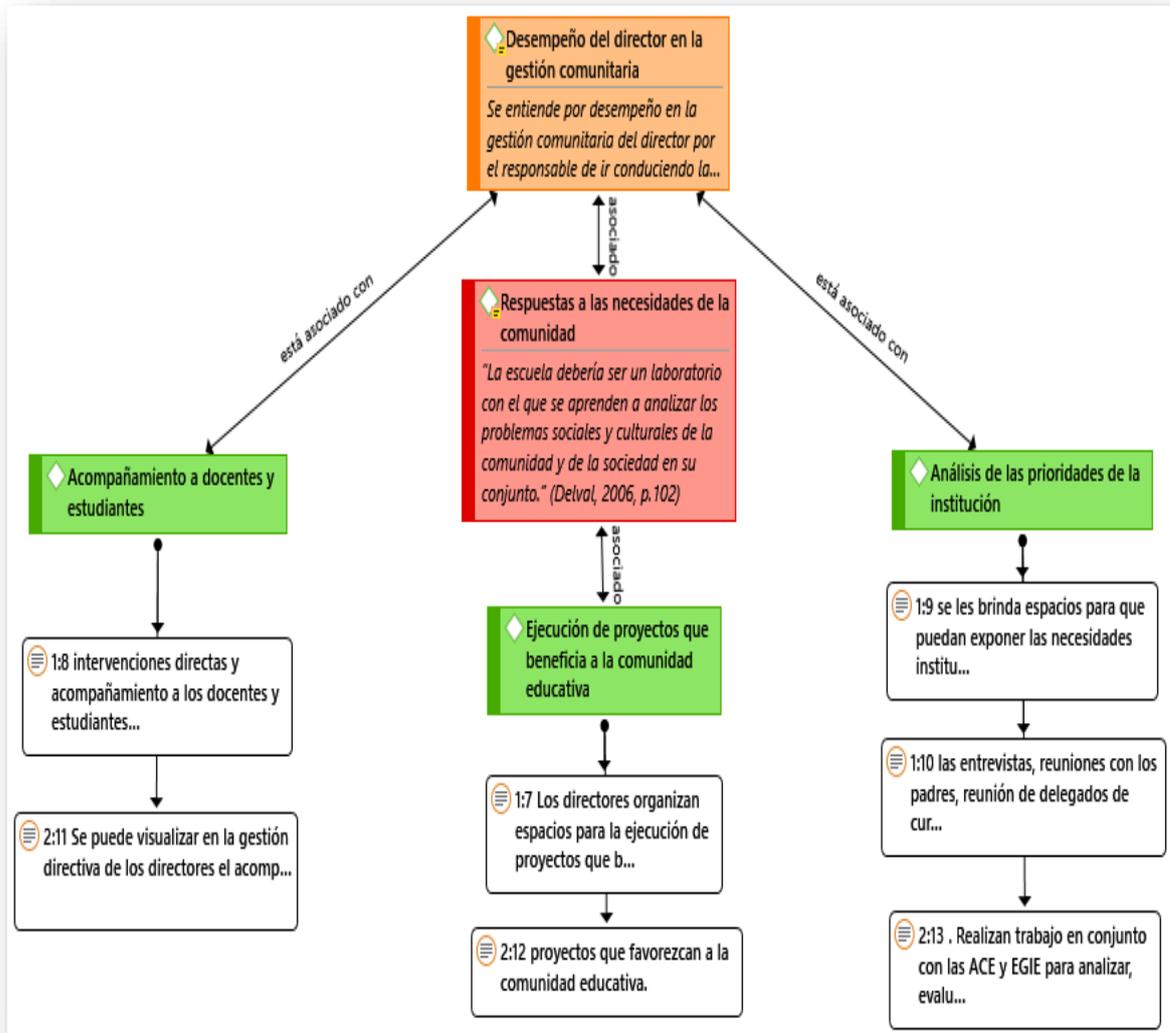
Red Semántica Nro.11. Subcategoría: Relaciones del colegio con el entorno



Fuente: Elaboración propia (2019)

4.3.4.3- Subcategoría: Respuestas a las necesidades de la comunidad

Red Semántica Nro.12. Subcategoría: Respuestas a las necesidades de la comunidad



Fuente: Elaboración propia (2019)

Respecto al desempeño de los directores de las instituciones educativas en la categoría desempeño de director en la gestión comunitaria, en la entrevista realizada a los supervisores: pedagógico y administrativo de la región educativa Nro. 31, se planteó las siguientes preguntas:

10- ¿Cuáles son las estrategias que utilizan los directores de las instituciones para que los padres de familia asuman compromiso con la comunidad educativa?

11-¿A través de qué actividades propician los directores para que la institución educativa se relacione con el entorno de su comunidad?

12-¿Cuáles son las acciones que el director implementa como respuesta a las necesidades de la comunidad educativa?

De acuerdo a las preguntas planteadas, a continuación, se describen en las Redes Semánticas, que describen el desempeño del director en la gestión comunitaria, bajo el concepto de conjunto de actividades que promueven la participación de los diferentes actores en la toma de decisiones y en las actividades de cada centro educativo, donde se concretan los objetivos planteados a nivel institucional e incluye a todos los miembros de la comunidad educativa. La red comienza con la categoría desempeño del director en la gestión comunitaria emergiendo inmediatamente en las subcategorías: Compromisos de los padres de familia y la comunidad (red semántica nro.10). Relaciones del colegio con el entorno (red semántica nro.11). Respuestas a las necesidades de la comunidad (red semántica nro.12), las tres enmarcadas en el discurso de ambos informantes, en este caso un supervisor administrativo y otro pedagógico.

De las subcategorías “Compromisos de los padres de familia y la comunidad” (red semántica nro.10) se desprenden las siguientes microcategorías: identidad institucional, falta de acompañamiento de algunos padres o tutores, y actividades propiciadas para la participación comunitaria. Todas las microcategorías según el discurso de ambos informantes coinciden en las apreciaciones, las tres primeras que se desprende de esta subcategoría se relacionan y se argumentan a través del discurso. Con respecto a la primera denominada: **identidad institucional**, los informantes expresaron: Informante 1: *“salgan bien en todas las actividades que lo identifiquen como una institución reconocida por la comunidad en cuanto a calidad educativa generando actividades pedagógicas que involucren a todos los miembros.”*. El informante 2: *“Los directores trabajan con valores sobre la identidad institucional para poder lograr en la comunidad educativa el sentido de pertenencia e identidad y generar en ellos espíritu de compromiso y participación”*. En la segunda microcategoría: **falta de acompañamiento de algunos padres o tutores**, el discurso de: Informante 1: *“No todos los padres se involucran en la institución, algunos no le acompañan a sus hijos, no se presentan en las entrevistas solicitadas por directores o docentes y muchos menos en las reuniones de*

padres convocadas por la institución.”. El informante 2: *“.existe también un sector importante específicamente en el Nivel Medio, que les cuesta participar en las actividades del colegio, al llegar en este nivel sus hijos ya no se involucran en la institución, es decir no acompañan a sus hijos en sus actividades académicas o de esparcimiento.”* En la tercera microcategoría **actividades propiciadas para la participación comunitaria**, el discurso de: Informante 1: *“generalmente las estrategias que utilizan los directores son las reuniones informativas de índole académico, de la asociación de padres, la rendición de cuentas que se realiza tres veces al año, además se les invita a participar de festivales artísticos, deportivos, ferias pedagógicas y otros”*. El informante 2: *“involucrar a los padres a que participen de las reuniones fomentadas por el colegio ya sea de índole académico o de espacios de recreación, actividades culturales artísticas y deportivas.”*

La segunda subcategoría: **Relaciones del colegio con su entorno** (red semántica nro.11) se desprenden las microcategorías: actividades pedagógicas, actividades de mejoramiento institucional y actividades de recreación, comentaron lo siguiente: Informante 1 *“realizan durante el año escolar como festivales, clausuras, ferias pedagógicas, se les invita a participar de torneos deportivos, festivales, fiestas de San Juan y otros.”*. El Informante 2 *“actividades, ferias de ciencias, talleres para los padres y proyectos de mejoramiento en la infraestructura edilicia.”*. Ambos informantes coinciden en el discurso con relación a que los directores propician actividades para el involucramiento de los miembros de la comunidad educativa en el entorno de la institución.

En la última subcategoría: **Respuestas a las necesidades de la comunidad** (red semántica nro.12), se desprenden las microcategorías: acompañamiento a docentes y estudiantes, ejecución de proyectos que beneficia a la comunidad educativa y análisis de las prioridades de la institución. Ambos informantes coincidieron, en sus respuestas con respecto a la primera microcategoría: acompañamiento a docentes y estudiantes, el Informante 1 *“intervenciones directas y acompañamiento a los docentes y estudiantes que requieran ayuda”*. El informante 2 expresó *“Se puede visualizar en la gestión directiva de los directores el acompañamiento permanente a los docentes y estudiantes a través de espacios de diálogo, incorporación de nuevas tecnologías”*. También ambos informantes coincidieron en la

microcategoría: ejecución de proyectos que beneficia a la comunidad educativa, el Informante 1 expresó: *“los directores organizan espacios para la ejecución de proyectos que beneficien a los miembros de la comunidad educativa.”* El informante 2: *“realizan proyectos que favorezcan a la comunidad educativa.”* En cuanto a la tercera microcategoría: análisis de las prioridades de la institución, el Informante 1 expresó: *“se les brinda espacios para que puedan exponer las necesidades institucionales.”* El informante 2: *“realizan trabajo en conjunto con las ACE y EGIE para analizar, evaluar y responder a las prioridades más urgentes de la institución por medio de realizan proyectos que favorezcan a la comunidad educativa.”*

En la categoría desempeño del director en la gestión comunitaria se percibe según el discurso de los informantes coincidencias, donde los informantes indican las acciones tendientes a esta dimensión, que constituye el trabajo comunitario que realizan los directores en forma conjunta con los miembros de la comunidad educativa y que genera la participación de los mismos. Entre los que se encuentran actividades como acompañamiento a docentes y estudiantes, realización de actividades pedagógicas que involucran a padres, autoridades y al entorno de la institución,, así como el mejoramiento de la infraestructura de la institución.

Las acciones mencionadas más arriba suman para evaluar el buen desempeño institucional con un trabajo coordinado con la comunidad y su entorno . Frigerio, G., Poggi, M. y Tramonti,(1992) sostienen respecto a la dimensión comunitaria como el conjunto de actividades que promueven la participación de los diferentes actores educativos en la toma de decisiones y en las actividades de la institución y de representantes del ámbito en el que está inserto el mismo. De acuerdo a lo expresado por los autores, se enfatiza que la gestión comunitaria son acciones tendientes al trabajo con la comunidad. Las afirmaciones coinciden con las acciones realizadas por los directores de las instituciones educativas indicadas por los informantes, las cuales se centra en destacar el compromiso de la institución educativa hacia la comunidad, de brindar un servicio que responde a las necesidades de aprendizaje de calidad, a la participación de todos los miembros o autores educativos en el conjunto de actividades mediante las cuales se hacen presentes y ejercen influencia vinculadas con el centro educativo, donde el protagonista y en quién recae liderar este ámbito es el director.

CONCLUSIONES

A partir de los resultados obtenidos en el procesamiento de datos cuantitativos y cualitativos, en correspondencia con las ideas centrales de las teorías que sustentan este estudio y los objetivos específicos establecidos se formulan las siguientes conclusiones:

- Para el primer objetivo: Develar las percepciones de los supervisores acerca del desempeño en las distintas dimensiones de la gestión escolar de los directores de las instituciones educativas, se presenta a continuación los hallazgos más significativos:

- El discurso cualitativo de los informantes (supervisores) indican que los directores de las instituciones educativas de la Región Educativa Nro. 31 realizan en sus desempeños acciones que se relacionan con cada dimensión de la gestión escolar (Construyendo un modelo participativo de Gestión Escolar” donde se establecen las cuatro dimensiones de la gestión escolar .MEC, 1996). Dichas dimensiones constituyen las subcategorías de la categoría desempeño del director en la gestión escolar.
- **En la dimensión pedagógica curricular:** los informantes señalaron que los directores realizan desempeños como: acciones de mejora en el aprendizaje de los estudiantes, por medio de análisis y reflexión de la debilidades y fortalezas detectadas en los resultados académicos de éstos. Actividad que realizan con los docentes en los círculos de aprendizajes donde solicita a los mismos que elaboren planes de mejoras por disciplina curricular. Además indicaron que utilizan estrategias como: el control de las planificaciones de los docentes, entrevistas, selección conjunta de contenidos de aprendizajes, proyectos de área y de áulicos. Los informantes también comentaron que los directores realizan acciones de asesoramiento pedagógico a los docentes, a través de talleres y espacios de actividades, para reforzar contenidos de aprendizajes en los estudiantes.
- **En la dimensión administrativa-financiera:** en el discurso cualitativo se señala el manejo de documentaciones de índole administrativo y pedagógica de tenencia obligatoria, por parte de los directores. En este sentido mencionaron el cuadro de personal, registros de rendición de cuentas financieras, microplanificación, registros de

asistencias, libros de actas, registros de ausencias, comprobantes de permisos y registro de planes. Además indicaron que los directores también gestionan recursos para su institución educativa, tanto pedagógicos como de mejoramiento de la infraestructura edilicia, equipamientos de mobiliarios, reparaciones y construcciones. En cuanto a la administración de los recursos financieros, relativo a gastos realizados de fondos provenientes de la Gratuidad Escolar, FONACIDE y otras entidades, los informantes expresaron que los directores rinden cuentas de las acciones financieras, a los miembros de la comunidad educativa, al MEC en el departamento de finanzas, a la Contraloría General de la República, a la Asociación de Padres y al Equipo de Gestión Institucional.

- **En la dimensión organizacional-estructural:** los informantes señalaron acciones concretas realizadas por los directores como: la planificación de la organización escolar y actividades anuales de la institución educativa acorde al calendario escolar establecido por el MEC, así como la elaboración del Proyecto Operativo Anual. Además indicaron que cuentan con las Normas de convivencia institucional aprobado por asesoría jurídica del MEC construidas conjuntamente con los miembros de la comunidad educativa, lo que complementa con la activación de protocolos en casos de acoso y violencia escolar. En cuanto al funcionamiento de la institución señalaron que los directores implementan el organigrama institucional que velan por el cumplimiento del rol que les corresponde a los actores educativos, pero que todavía existen directores con una conducción vertical muy cerrados, sin querer delegar funciones.
- **En la dimensión comunitaria:** en el discurso de los informantes se señalaron acciones que hacen referencia a esta dimensión como: los directores trabajan con la identidad institucional para generar sentido de pertenencia y compromiso con la comunidad educativa. Sin embargo que los directores todavía no han logrado, en su totalidad, el involucramiento de los padres en cuanto al acompañamiento a sus hijos en el proceso de aprendizaje y participación de actividades escolares, entrevistas y reuniones informativas. Por otra parte indican que para lograr que los padres se acerquen al centro educativo, o para fomentar el acercamiento hacia la comunidad educativa, utilizan estrategias como reuniones informativas, conformación de asociación de padres, rendición de cuentas públicas, realización de festivales artísticos, actividades deportivas, ferias pedagógicas y fiestas tradicionales. En cuanto a las relaciones del colegio con su entorno indicaron que los directores organizan espacios para la ejecución de proyectos que beneficien a los miembros de la comunidad educativa, así como

actividades en conjunto con la Asociación de Padres y el Equipo de Gestión Institucional para responder a las necesidades de la institución como falta de insumos, mejoramiento de la infraestructura de la institución y otros.

- En relación al segundo objetivo: Explicar la relación entre estilo de liderazgo transformacional y el nivel de desempeño en la gestión escolar de directores, en las cuatro dimensiones: pedagógica-curricular, administrativa-financiera, organizacional-estructural y comunitaria de las instituciones educativas, a continuación se presentan las conclusiones emanadas del análisis descriptivo de datos cuantitativos. Datos centrados en el nivel de desempeño que presentan los directores de las instituciones educativas del Nivel Medio de la Región 31, en cada dimensión de la gestión escolar, aportados por docentes y estudiantes. Estos datos también incluyen los estilos de liderazgo que presentan los Directores, para las cuales se obtuvo la media correspondiente. (anexo nro. 5)

- En el nivel de desempeño de la gestión escolar del director en la dimensión pedagógica-curricular se presenta una escala entre bueno y eficiente con un porcentaje del 71% y entre deficiente y regular para el resto de los informantes lo que corresponde a un 29%.
- En el nivel de desempeño de la gestión escolar del director en la dimensión administrativa-financiera, Se presenta una escala entre bueno y eficiente con un porcentaje del 75% y el resto el 25% entre deficiente y regular.
- El nivel de desempeño de la gestión escolar del director, en lo relativo la dimensión organizacional-estructural, se representa en una escala entre bueno y eficiente con un porcentaje del 73% y el resto el 27% entre deficiente y regular.
- Respecto al nivel de desempeño de la gestión escolar del director en la dimensión comunitaria se incluye una escala entre bueno y eficiente con un porcentaje del 76% y el resto el 24% entre deficiente y regular.
- Con los resultados obtenidos se concluye al promediar los resultados obtenidos en las distintas dimensiones, que el nivel de desempeño del director en la gestión escolar está entre bueno y eficiente con un 74% y entre deficiente y regular el 26%.
- Con relación a los estilos de liderazgo que presentan los directores de las instituciones educativas se encontraron evidencias a través de los resultados obtenidos por docentes

y estudiantes en los datos cuantitativos, que el estilo transformacional presenta un nivel alto, más utilizado por los directores, seguido por el transaccional con un nivel moderado y el menos utilizado, con un nivel bajo el estilo laissez faire.

- Respecto a la relación que existe entre entre estilo de liderazgo transformacional y el nivel de desempeño en la gestión escolar del director en sus cuatro dimensiones: pedagógica-curricular, administrativa-financiera, organizacional-estructural y comunitaria, de las respuestas de los sujetos se infiere que:
 - En lo concerniente a liderazgo transformacional y gestión escolar en su dimensión pedagógica-curricular (+6975) **ambas** variables se relacionan en forma alta, positiva (directa) y significativa, por lo que se concluye que, a mayor estilo de liderazgo transformacional, el director tiene mayor eficiencia en su desempeño o viceversa, a menor estilo de liderazgo transformacional menor desempeño.
 - En lo relativo a liderazgo transformacional y gestión escolar en su dimensión administrativa-financiera (+.681) dado que ambas variables se relacionan en forma alta, positiva (directa) y significativa se concluye que, a mayor estilo de liderazgo transformacional, el director tiene mayor eficiencia en su desempeño en la gestión administrativa financiera o viceversa, y que a menor estilo de liderazgo transformacional menor nivel de desempeño.
 - En relación al liderazgo transformacional y la gestión escolar en su dimensión organizacional-estructural (+.681) ambas variables se relacionan en forma alta, positiva (directa) y significativa, por lo que se concluye que a mayor estilo de liderazgo transformacional, por parte del Director, mayor será su eficiencia en el desempeño de la gestión organizacional o viceversa. Es decir, a menor estilo de liderazgo transformacional menor nivel de desempeño.
 - Los resultados de la investigación con respecto al liderazgo transformacional y la gestión escolar en su dimensión comunitaria (+.743) indican que ambas variables se relacionan en forma alta, positiva (directa) y significativa, se concluye entonces que, a mayor estilo de liderazgo transformacional, el director tiene mayor eficiencia en su desempeño en la gestión comunitaria o viceversa, a menor estilo de liderazgo transformacional menor nivel de desempeño.

- En relación al tercer objetivo: describir la relación entre el estilo de liderazgo transaccional y el nivel de desempeño en la gestión escolar de directores, en las cuatro dimensiones pedagógica-curricular, administrativa-financiera, organizacional-estructural y comunitaria de las instituciones educativas, los resultados de la investigación permiten establecer las siguientes inferencias.
 - Respecto al liderazgo transaccional y la gestión escolar en su dimensión pedagógica-curricular (-.407) que ambas variables se relacionan en forma moderada, negativa (inversa) y significativa, se concluye que, a mayor estilo de liderazgo transaccional, el director tiene menor eficiencia en su desempeño en la gestión pedagógica-curricular o viceversa, a menor estilo de liderazgo transaccional mayor nivel de desempeño.
 - En lo relativo al liderazgo transaccional y la gestión escolar en su dimensión administrativa-financiera (-.51) ambas variables se relacionan en forma moderada, negativa (inversa) y significativa, se concluye que, a mayor estilo de liderazgo transaccional, el director tiene menor eficiencia en su desempeño en la gestión administrativa-financiera o viceversa, menor estilo de liderazgo transaccional mayor nivel de desempeño.
 - En lo concerniente al liderazgo transaccional y la gestión escolar en su dimensión organizacional-estructural (-.497) ambas variables se relacionan en forma moderada, negativa (inversa) y significativa, se concluye que, a mayor estilo de liderazgo transaccional, el director tiene menor eficiencia en su desempeño en la gestión organizacional-estructural o viceversa menor estilo de liderazgo transaccional mayor nivel de desempeño.
 - Respecto al liderazgo transaccional y la gestión escolar en su dimensión comunitaria (-.556) ambas variables se relacionan en forma moderada, negativa (inversa) y significativa, se concluye que, a mayor estilo de liderazgo transaccional, el director tiene menor eficiencia en su desempeño en la gestión comunitaria o viceversa, menor estilo de liderazgo transaccional mayor nivel de desempeño.

- Con relación al último objetivo : Identificar la relación entre el estilo de liderazgo laissez faire y el nivel de desempeño en la gestión escolar de directores en las cuatro dimensiones pedagógica-curricular, administrativa-financiera, organizacional-estructural y comunitaria de las instituciones educativas. A continuación se exhiben las conclusiones que esboza las pretensiones del objetivo trazado.

- Los resultados de la investigación permiten inferir con respecto al liderazgo Laissez Faire y la gestión escolar en su dimensión pedagógica-curricular (-.6865) que ambas variables se relacionan en forma alta, negativa (inversa) y significativa, se concluye que, a mayor estilo de liderazgo Laissez Faire, el director tiene menor eficiencia en su desempeño en la gestión pedagógica-curricular o viceversa menor estilo de liderazgo laissez faire mayor nivel de desempeño.
- Los resultados de la investigación permiten inferir con respecto al liderazgo Laissez Faire y la gestión escolar en su dimensión administrativa-financiera (-.723) que ambas variables se relacionan en forma alta, negativa (inversa) y significativa, se concluye que, a mayor estilo de liderazgo Laissez Faire, el director tiene menor eficiencia en su desempeño en la dimensión gestión administrativa-financiera o viceversa menor estilo de liderazgo Laissez Faire mayor nivel de desempeño.
- Los resultados de la investigación permiten inferir con respecto al liderazgo Laissez Faire y la gestión escolar en su dimensión organizacional-estructural (-.748) que ambas variables se relacionan en forma alta, negativa (inversa) y significativa, se concluye que, a mayor estilo de liderazgo Laissez Faire, el director tiene menor eficiencia en su desempeño en la organizacional-estructural o viceversa, menor estilo de liderazgo laissez faire mayor nivel de desempeño.
- Los resultados de la investigación permiten inferir con respecto al liderazgo Laissez Faire y la gestión escolar en su dimensión comunitaria (-.757) que ambas variables se relacionan en forma alta, negativa (inversa) y significativa, se concluye que, a mayor estilo de liderazgo Laissez Faire, el director tiene menor eficiencia en su desempeño en la comunitaria o viceversa, menor estilo de liderazgo Laissez Faire mayor nivel de desempeño.

En cuanto al nivel de desempeño de directores en la gestión escolar en las distintas dimensiones: pedagógica-curricular, administrativa-financiera, organizacional-estructural y comunitaria. Al combinar resultados y análisis en el procesamiento de datos se encontraron coincidencias, ya que docentes y estudiantes perciben a los directores con un nivel de desempeño entre bueno y eficiente y los informantes (supervisores) afirman en sus discursos las acciones realizadas por los directores. Esto permitió contrastar por medio de la triangulación de datos con la medición de las variables y la interpretación de categorías y subcategorías. Por tanto se infiere que el nivel de desempeño de los directores en la gestión escolar se sitúa en una escala entre bueno y eficiente, y se relaciona con sus acciones en las distintas dimensiones de la gestión escolar.

Por último, el análisis de correlación entre las variables confirman que los estilos del liderazgo se correlacionan significativamente con el nivel de desempeño en la gestión escolar de directores. Cabe mencionar que gran parte del sustento teórico que respalda la investigación hace referencia a la teoría de Bass y Avolio (2004) y el Manual de Organización del MEC (2003) respecto a la gestión escolar y las dimensiones que abarcan, han sido confirmados, junto con la evidencia empírica de otros investigadores. Efectivamente se infiere que los directores de las instituciones educativas que manifiestan conductas más cercanas al liderazgo transformacional aumentan su nivel de desempeño en la gestión escolar, y en contra partida los que presentan conductas de un estilo de liderazgo Laissez Faire y Transaccional tienden a disminuir su nivel de desempeño.

RECOMENDACIONES

De los resultados obtenidos en la investigación, se asumen una serie de recomendaciones para aquellos interesados en abordar la temática tratada en este documento:

- Continuar investigando temas relacionados con liderazgo y desempeño en la gestión del director con la finalidad de encontrar otras variables de estudio que permita el abordaje cualitativo más profundo y con el involucramiento de más actores educativos, utilizando técnicas como grupo focal, informantes claves y entrevistas con profundidad, para analizar fortalezas y debilidades dentro del contexto escolar.
- Proseguir el estudio abordado en esta investigación para analizar si en los resultados que se obtengan de las instituciones educativas, prevalecen las variables o categorías observadas o son cambiantes.
- El modelo de liderazgo transformacional respaldado por la teoría y la evidencia en esta investigación y en otras puede aportar mejoras de desempeños, por tanto es válido considerar capacitaciones de perfeccionamiento para docentes y directivos en esta temática.
- La utilización del cuestionario CELID (Cuestionario de estilos de liderazgo) adaptado por Castro, Nader y Casullo (2004), de la teoría de Bass y Avolio, deriva de la prueba MLQ en su versión española construida por Morales y Molero, ratifica la validez y fiabilidad del instrumento, por tanto se recomienda su uso para otros contextos educativos.
- Presentar los resultados de esta investigación a los supervisores de la región educativa con el objeto de analizar debilidades y fortalezas en la gestión escolar de los directores, de instituciones educativas y partir de la misma sugerir, a las autoridades, un plan de mejora institucional.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFÍAS

- Antúnez, S (2000): La acción directiva en las instituciones escolares, análisis y propuestas, Editorial Horsori, Barcelona.
- Alvarado, O. (2008). Gerencia y marketing educativo para una gestión de calidad. Lima: Editorial Udegraf SAC.
- AECOP. (2012-2013). Breve historia del liderazgo. AECOP.net. Recuperado de: <http://aecop.net/es/articulos/breve-historia-del-liderazgo/34>
- Avolio, B.J. y Bass, B.M. (2004). Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set (3ra. Ed.). Redwood, City, CA: Mind Garden.
- Alonso Rodríguez, S. H. (2007). El sistema de dirección institucional: un modelo para explicar e investigar la actividad de dirección. Trabajo inédito. Soporte digital.
- Análisis de Fiabilidad; Alfa Cronbach. Universitat de València. [Artículo en línea] disponible en Recuperado: http://www.uv.es/innomide/spss/SPSS/SPSS_0801B.pdf [Consulta: 2014, julio 14]
- Bass, B. M. y Avolio, B. J. (1990) Transformational Leadership, Charisma and Beyond. (1a Ed.). U. S. A.: New York University State
- Barber, Michael y Mona Mourshed (2008). Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño para alcanzar sus objetivos. Santiago: PREAL y Cinde.
- Bolívar, Antonio (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. Psicoperspectivas: individuo y sociedad, 9(2), 9-33.
- Burns, J.M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row.

- Cáceres Hernández, J. J. (2006). *Conceptos básicos de estadística para ciencias sociales*. Las Rozas, Madrid: Delta Publicaciones.
- Castro Márquez, Fernando. (2003). *El proceso de investigación y su esquema de elaboración*. Editorial Uypar. Caracas.
- Carriego, C. (2006). Gestionar una escuela comprometida con las demandas de su tiempo. *Revista Iberoamericana de Educación*, 1-5
- Daff, R. (Ed.). (2006). *La Experiencia del Liderazgo*. México: CENGAGE Learning.
- Estrada, S. (2007). Liderazgo a través de la historia. *Scientia Et Technica*, 13(34), 343-34
- Freire, S, Miranda, A. El rol del director en la escuela: liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico. *Avances en la investigación*. Editorial GRADE. Lima 2014.
- García, M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento Psicológico*, 9(16), 41-54.
- Gómez, C. (s.f). Liderazgo: Conceptos, Teorías y Hallazgos Relevantes Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología, 2(2), 61-77.
- Guibert, J. Ma. (2011). *Gestión socialmente responsable*. Bilbao, España: Publicaciones de la Universidad de Deusto.
- Guba, E (2008). Criterios de credibilidad en la investigación naturalista. En G. Sacristán, & A.
- Contreras, F, y Barbosa, D. (2013). Del Liderazgo Transaccional al Liderazgo Transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 39, 152-164.
- Diccionario de las Ciencias de la Educación. Gil Editores, Colombia, 2003, pag.1983.

- Eliozondo, A, (2001): La nueva escuela, L: Dirección, liderazgo y Gestión Escolar, Editorial Paidós Ibérica S.A, México.
- French, W Y Bell, C (1996). Desarrollo organizacional, México: Editorial Prentice Hall.
- Frigerio, G. Poggi, M. Tiramonti G. “Las instituciones educativas. Elementos claves para su gestión. 1992
- Goleman, D. (2005). “Liderazgo que obtiene resultados” Harvard Deuto Bussiness Review. Noviembre. Pág. 26-37
- Harf Ruth &Azzerboni Delia (2003): La Escuela Manual de gestión directiva y Evaluación Institucional, Ediciones novedades educativas, Argentina.
- Hernández-Ávila M, Garrido-Latorre F, López-Moreno S. Diseño de estudios epidemiológicos. Salud Pública Méx 2000; 42: 144-154
- Hernández R, Fernández C y Batista L (2010). Metodología de la Investigación, Mc Graw Hill Interamericana.
- Hersey, P., Blanchard, K.H. y Johnson, D.E. (2007). Management of organizational behavior: leading human resources (9na. Ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Koehler, J.W. y Pankowski, J.M. (1997). Transformational leadership in government. Delray Beach, FL: St. Lucie Press.
- Manes, J (2011): Gestión Estratégica para las Instituciones Educativas, 3era Edición, Ediciones Granica S.A, Argentina.
- Martínez Ortega, R. M. Tuya Pendás, L. C., Pérez Abreu, A., y Cánovas, A. M. (2009). El coeficiente de correlación de los rangos de Spearman caracterización. Revista Habanera de Ciencias Médicas, 8, 0 – 0.

Martínez, M.M. (2014). Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa. México, Trillas.

Mastropierro, María del Carmen. Archivos privados. Op. Cit., p. 21

Mastropierro, María del Carmen. 2006. Archivos privados: Análisis y gestión. 350 p.

Murillo, F. Javier y Marcela Román (2013). La distribución del tiempo de los directores y las directoras de escuelas de educación primaria en América Latina, y su incidencia en el desempeño de los estudiantes. Revista de Educación, 361, 141-170.

Murillo, F. J., Barrio, R. y Pérez-Albo, Ma. J. (1999). La dirección escolar: análisis e investigación: Madrid, España: Grupo Industrial de Artes Gráficas Ibersaf Industrial, S.L.

MEC, “Construyendo un modelo participativo de Gestión Escolar”. 1996

Ortega, D, (2012): La Gestión Directiva: su implicancia en la calidad educativa, Ediciones Arte, Asunción- Paraguay.

Gvirtz, S, Zacarias, S y Abregu, V: Construir una buena escuela. El Rol del director. Buenos Aires: Aique.

Hogg, M. y Vaugan G. (2010) Psicología Social. (Haro, M., Klajn, D., López, G. y Morando, A. Trad.) España: Editorial Médica Panamericana, S.A. (Obra original publicada en inglés en 2008).

Pérez (Eds.). La enseñanza: su teoría y su práctica (6ta ed., p. 148-165). Madrid, Ediciones Akal, S.A.

Pozner Pilar (1996): El directivo como gestor de aprendizajes escolares, Buenos Aires: Aique.

Pozner, W, P (2000): Gestión Educativa, Estrategia en competencias para la profesionalización de la gestión educativa, Modulo 2, IIPE, Buenos Aires.

Pozner, W, P (2010): El director gestor de aprendizajes escolares, Editorial Aique, Buenos Aires.

Poggi, M (2001): La formación de directivos de Instituciones Educativas, algunos aportes para el diseño de estrategias, IPPE- UNESCO, Buenos Aires.

Poggi, M (2007), ONU, Un aporte para la Gestión Escolar, Buenos Aires.

Lupano, M., y Castro, A. (2008). Estudios sobre el liderazgo - Teorías y Evaluación.
Psicodebate, 6, 107-122

Slavin, R. (2006). Salas de clase efectivas, Escuelas efectivas; traducción Verónica Knapp; Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina y El Caribe. Recuperado de www.preal.cl/slavntrn.wpd

Sampieri Hernández R & Fernández, C, & Batista, L (1998): Metodología de la Investigación, Mc Graw-Hill Interamericana Editores, México.

Sampieri Hernández R & Fernández, C, & Batista, L, L (2010): Metodología de la Investigación, Mc Graw-Hill Interamericana Editores, México.

Schwartz, H, Jacobs, J. (1984). Sociología Cualitativa: Método para la reconstrucción de la realidad (C. Villegas, Trad.). México: Trillas.

Schmelkes, S. (2001) Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas. Biblioteca para la actualización del maestro SEP. México.

Stephen P. *Robbins* y Timothy A. *Judge* - Comportamiento organizacional. 7a. ed., con David DeCenzo y Robert Wolter (Prentice Hall, 2013)

Siliceo, C. (2007). Funciones del docente. México: Prentice Hall.

Ramírez, C, C (2004): La Gestión Administrativa en las instituciones educativas, Editorial Limusa, S.A, México D.F.

- Ramos, E. V. (2005). La efectividad de la gestión escolar depende de la formación del recurso humano como factor, actor y promotor del cambio dentro de los procesos, dimensiones y políticas educativas. *Revista Iberoamericana de Educación*, 1-5.
- Ramos, M. A. (2005). *Mujeres y liderazgo: Una nueva forma de dirigir*. Valencia, España: Universitat de Valencia.
- Romero, C. (2011). *Hacer de una escuela, una buena escuela, Evaluación y mejora de la gestión escolar*. Buenos Aires: Aique Educación.
- Ruiz, A. (2014). La operacionalización de elementos teóricos al proceso de medida, col. Omado, Barcelona: Universitat de Barcelona. Recuperado en: <http://hdl.handle.net/2445/53152>
- Ruíz, C. (2000). *Técnicas y elaboración de instrumentos de investigación*. Paidós. México
- Veciana, J, M, (2002): *Función directiva*, Editorial Alfaomega, México.
- Vázquez Mota, Josefina et al. *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. Secretaria de Educación Pública de México. México, D.F. 2009. Recuperado <https://sites.google.com/site/elaboraciondelpage/tema-7-dimensiones-de-la-gestion-escolar>

ANEXOS

ANEXO 1. Correlaciones: estudiantes y docentes

1-Estudiantes

1.1- Correlación entre liderazgo transformacional y desempeño en la Gestión Pedagógica - Curricular

		Correlaciones	
		LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	GESTION PEDAGOGICA CURRICULAR
Rho de	LIDERAZGO	Coeficiente de correlación	1,000
Spearm	TRANSFORMACIONAL	Sig. (bilateral)	,743**
		N	,000
		N	305
	GESTION PEDAGOGICA	Coeficiente de correlación	,743**
	CURRICULAR	Sig. (bilateral)	,000
		N	,000
		N	305

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

1.2- Correlación entre liderazgo transformacional y desempeño en la Gestión Administrativa- Financiera

		Correlaciones	
		LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	GESTION ADMINISTRATIVA
Rho de	LIDERAZGO	Coeficiente de correlación	1,000
Spearm	TRANSFORMACIONAL	Sig. (bilateral)	,806**
		N	,000
		N	305
	GESTION	Coeficiente de correlación	,806**
	ADMINISTRATIVA	Sig. (bilateral)	,000
		N	,000
		N	305

1.3- Correlación entre liderazgo transformacional y desempeño en la Gestión Organizacional-Estructural

			LIDERAZGO TRANSFORMACION AL	GESTION ORGANIZACIONAL ESTRUCTURAL
Rho de Spearman	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	Coefficiente de correlación	1,000	,806**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	305	305
	GESTION ORGANIZACIONAL ESTRUCTURAL	Coefficiente de correlación	,806**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	305	305

1.4- Correlación entre liderazgo transformacional y desempeño en la Gestión Comunitaria

Correlaciones

			LIDERAZGO TRANSFORMA CIONAL	GESTION COMUNITARIA
Rho de Spearman	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	Coefficiente de correlación	1,000	,839**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	305	305
	GESTION COMUNITARIA	Coefficiente de correlación	,839**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	305	305

1.5- Correlación entre liderazgo transaccional y desempeño en la Gestión Pedagógica -Curricular

Correlaciones

			GESTION PEDAGOGICA CURRICULAR	LIDERAZGO TRANSACCIONAL
Rho de Spearman	GESTION PEDAGOGICA CURRICULAR	Coefficiente de correlación	1,000	-,313**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	305	305
	LIDERAZGO TRANSACCIONAL	Coefficiente de correlación	-,313**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	305	305

1-6-Correlación entre liderazgo transaccional y desempeño en la Gestión Administrativa-Financiera

		Correlaciones		
			LIDERAZGO TRANSACCIONAL	GESTION ADMINISTRATIVA
Rho de Spearman	LIDERAZGO TRANSACCIONAL	Coeficiente de correlación	1,000	-,436**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	305	305
	GESTION ADMINISTRATIVA	Coeficiente de correlación	-,436**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	305	305

1.6- Correlación entre liderazgo transaccional y desempeño en la Gestión Organizacional-Estructural

		Correlaciones		
			LIDERAZGO TRANSACCION AL	GESTION ORGANIZACIONAL ESTRUCTURAL
Rho de Spearman	LIDERAZGO TRANSACCIONAL	Coeficiente de correlación	1,000	-,404**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	305	305
	GESTION ORGANIZACIONAL ESTRUCTURAL	Coeficiente de correlación	-,404**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	305	305

1.7-Correlación entre liderazgo transaccional y desempeño en la Gestión Comunitaria

		Correlaciones		
			LIDERAZGO TRANSACCION AL	GESTION COMUNITARIA
Rho de Spearman	LIDERAZGO TRANSACCIONAL	Coeficiente de correlación	1,000	-,502**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	305	305
	GESTION COMUNITARIA	Coeficiente de correlación	-,502**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	305	305

1-8-Correlación entre liderazgo Laissez Fraire y desempeño en la Gestión Pedagógica - Curricular.

		Correlaciones		
			GESTION PEDAGOGICA CURRICULAR	LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE
Rho de Spearman	GESTION PEDAGOGICA CURRICULAR	Coefficiente de correlación	1,000	-,632**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	305	305
	LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE	Coefficiente de correlación	-,632**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	305	305

1.9-Correlación entre liderazgo Laissez Freire y desempeño en la Gestión Administrativa-Financiera

		Correlaciones		
			LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE	GESTION ADMINISTRATIVA
Rho de Spearman	LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE	Coefficiente de correlación	1,000	-,683**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	305	305
	GESTION ADMINISTRATIVA	Coefficiente de correlación	-,683**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	305	305

1.10-Correlación entre liderazgo Laissez Fraire y desempeño en la Gestión Organizacional-Estructural

		Correlaciones		
			LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE	GESTION ORGANIZACIONAL ESTRUCTURAL
Rho de Spearman	LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE	Coefficiente de correlación	1,000	-,710**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	305	305
	GESTION ORGANIZACIONAL ESTRUCTURAL	Coefficiente de correlación	-,710**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	305	305

1.11-Correlación entre liderazgo Laissez Fraire y desempeño en la Gestión Comunitaria

		Correlaciones		
			LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE	GESTION COMUNITARIA
Rho de Spearman	LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE	Coeficiente de correlación	1,000	-,736**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	305	305
	GESTION COMUNITARIA	Coeficiente de correlación	-,736**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	305	305

2-Docentes

2.1- Correlación entre liderazgo transformacional y desempeño en la Gestión Pedagógica - Curricular

		Correlaciones		
			GESTIÓN PEDAGÓGICA- CURRICULAR	ESTILO LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL
Rho de Spearman	GESTIÓN PEDAGÓGICA- CURRICULAR	Coeficiente de correlación	1,000	,652**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	146	146
	ESTILO LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	Coeficiente de correlación	,652**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	146	146

2.2-Correlación entre liderazgo transformacional y desempeño en la Gestión Administrativa-Financiera.

Correlaciones

			ESTILO LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	GESTIÓN ORGANIZACIONAL- ESTRUCTURAL
Rho de	ESTILO LIDERAZGO	Coeficiente de correlación	1,000	,673**
Spearman	TRANSFORMACIONAL	Sig. (bilateral)	.	,000
		N	146	146
	GESTIÓN	Coeficiente de correlación	,673**	1,000
	ORGANIZACIONAL- ESTRUCTURAL	Sig. (bilateral)	,000	.
		N	146	146
	ADMINISTRATIVA- FINANCIERA	Sig. (bilateral)	,000	.
		N	146	146

2.3- Correlación entre liderazgo transformacional y desempeño en la Gestión Organizacional-Estructural

Correlaciones

			ESTILO LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	GESTIÓN ORGANIZACIONAL- ESTRUCTURAL
Rho de	ESTILO LIDERAZGO	Coeficiente de correlación	1,000	,673**
Spearman	TRANSFORMACIONAL	Sig. (bilateral)	.	,000
		N	146	146
	GESTIÓN	Coeficiente de correlación	,673**	1,000
	ORGANIZACIONAL- ESTRUCTURAL	Sig. (bilateral)	,000	.
		N	146	146

2.4- Correlación entre liderazgo transformacional y desempeño en la Gestión Comunitaria

Correlaciones

			ESTILO LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	GESTIÓN COMUNITARIA
Rho de	ESTILO LIDERAZGO	Coefficiente de correlación	1,000	,647**
Spearman	TRANSFORMACIONAL	Sig. (bilateral)	.	,000
		N	146	146
		GESTIÓN COMUNITARIA	Coefficiente de correlación	,647**
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	146	146

2.5-Correlación entre liderazgo transaccional y desempeño en la Gestión Pedagógica - Curricular

Correlaciones

			ESTILO DE LIDERAZGO TRANSACCIONAL	GESTIÓN PEDAGÓGICA- CURRICULAR
Rho de	ESTILO DE LIDERAZGO	Coefficiente de correlación	1,000	-,561**
Spearman	TRANSACCIONAL	Sig. (bilateral)	.	,000
		N	146	146
		GESTIÓN PEDAGÓGICA- CURRICULAR	Coefficiente de correlación	-,561**
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	146	146

2-6- Correlación entre liderazgo transaccional y desempeño en la Gestión Administrativa-Financiera

Correlaciones

			ESTILO DE LIDERAZGO TRANSACCIONAL	GESTIÓN ADMINSITRATIVA- FINANCIERA
Rho de	ESTILO DE LIDERAZGO	Coefficiente de correlación	1,000	-,584**
Spearman	TRANSACCIONAL	Sig. (bilateral)	.	,000
		N	146	146
		GESTIÓN ADMINSITRATIVA- FINANCIERA	Coefficiente de correlación	-,584**
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	146	146

2.7- Correlación entre liderazgo transaccional y desempeño en la Gestión Organizacional-Estructural.

		Correlaciones	
		ESTILO DE LIDERAZGO TRANSACCIONAL	GESTIÓN ORGANIZACIONAL ESTRUCTURAL
Rho de Spearman	ESTILO DE LIDERAZGO TRANSACCIONAL	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	146
	GESTIÓN ORGANIZACIONAL ESTRUCTURAL	Coefficiente de correlación	-,590**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	146

2.8- Correlación entre liderazgo transaccional y desempeño en la Gestión Comunitaria

		Correlaciones	
		ESTILO DE LIDERAZGO TRANSACCIONA L	GESTIÓN COMUNITARIA
Rho de Spearman	ESTILO DE LIDERAZGO TRANSACCIONAL	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	146
	GESTIÓN COMUNITARIA	Coefficiente de correlación	-,611**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	146

2.9- Correlación entre liderazgo Laissez Fraire y desempeño en la Gestión Pedagógica - Curricular

		Correlaciones	
		LAISSEZ FAIRE	GESTIÓN PEDAGÓGICA- CURRICULAR
Rho de Spearman	LAISSEZ FAIRE	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	146
	GESTIÓN PEDAGÓGICA- CURRICULAR	Coefficiente de correlación	-,741**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	146

2.10- Correlación entre liderazgo Laissez Freire y desempeño en la Gestión Administrativa-Financiera

		GESTIÓN ADMINISTRATIVA-FINANCIERA		LAISSEZ FAIRE
Rho de Spearman	GESTIÓN ADMINISTRATIVA-FINANCIERA	Coefficiente de correlación	1,000	-,763**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	146	146
	LAISSEZ FAIRE	Coefficiente de correlación	-,763**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	146	146

2.11- Correlación entre liderazgo Laissez Fraire y desempeño en la Gestión Organizacional-Estructural

Correlaciones

		LAISSEZ FAIRE		GESTIÓN ORGANIZACIONAL-ESTRUCTURAL
Rho de Spearman	LAISSEZ FAIRE	Coefficiente de correlación	1,000	-,786**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	146	146
	GESTIÓN ORGANIZACIONAL-ESTRUCTURAL	Coefficiente de correlación	-,786**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	146	146

2.12-Correlación entre liderazgo Laissez Fraire y desempeño en la Gestión Comunitaria

Correlaciones

		LAISSEZ FAIRE		GESTIÓN COMUNITARIA
Rho de Spearman	LAISSEZ FAIRE	Coefficiente de correlación	1,000	-,808**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	146	146
	GESTIÓN COMUNITARIA	Coefficiente de correlación	-,808**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	146	146

ANEXO NRO.2. Escala utilizada para las variables y dimensiones

Variable: Estilos de liderazgo del director

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala por Indicador	Escala por Dimensión
Liderazgo Transformacional	Carisma	3,21,33,34	0-9= Bajo 10-15=Medio 16-20=Alto	Escala ORDINAL
	Estimulación intelectual	4,15,23,25,28,29,30	0-16=Bajo 7-26=Medio 27-35=Alto	
	Inspiración	19,22,24	0-6=Bajo 7-12=Medio 13-15=Alto	
	Consideración individualizada	13,14,17	0-6=Bajo 7-12=Medio 13-15=Alto	0-41=Bajo 42-65=Medio 66-85=Alto
Liderazgo Transaccional	Recompensa contingente	8,10,11,12,16	0-11=Bajo 12-18=Medio 19-25=Alto	
	Dirección por excepción	2,5,7,9,18,26	0-14=Bajo 15-22=Medio 23-30=Alto	0-27=Bajo 28-43=Medio 44-55=Alto
Liderazgo Laissez Faire	Ausencia de liderazgo	1,6,20,27,31,32	0-14=Bajo 15-22=Medio 23-30=Alto	0-14=Bajo 15-22=Medio 23-30=Alto

Se utilizará para la medición de las dos variables, cuestionarios con la Escala de Likert

1	2	3	4	5
Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

Variable : Nivel del director desempeño en la gestión escolar

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala por Indicador	Escala por Dimensión
Gestión Pedagógica-Curricular	Acciones de mejora en el aprendizaje de los estudiantes	1, 2 ,3	0-4=Deficiente 5-8=Regular 9-12=Bueno 13-15=Eficiente	Escala de medida ORDINAL 0-20=Deficiente 21-31=Regular 32- 42=Bueno 43-50=Eficiente
	Asesoramiento pedagógico	4, 5, 6, 7	0-6= Deficiente 7-12=Regular 13-17=Bueno 18-20=Eficiente	
	Apoyo a las necesidades de aprendizaje y enseñanza a los estudiantes.	8, 9,10	0-4=Deficiente 5-8=Regular 9-12=Bueno 13-15=Eficiente	
Gestión Administrativa-Financiera	Manejo de documentaciones	11,12,17	0-4=Deficiente 5-8=Regular 9-12=Bueno 13-15=Eficiente	0-15=Deficiente 16-25=Regular 26- 34=Bueno 35-40=Eficiente
	Gestiona recursos	13,14	0-3=Deficiente 4-6=Regular 7-8=Bueno 9-10=Eficiente	
	Administración de recursos financieros	15,16,18	0-4=Deficiente 5-8=Regular 9-12=Bueno 13-15=Eficiente	
Gestión Organizacional-Estructural	Aplica normas y disposiciones del MEC	20, 21 ,22	0-4=Deficiente 5-8=Regular 9-12=Bueno 13-15=Eficiente	0-18=Deficiente 19-25=Regular 26- 36=Bueno 37-45=Eficiente
	Planificación de la organización escolar	19,23,24, 25	0-6= Deficiente 7-12=Regular 13-17=Bueno 18-20= Eficiente	
	El funcionamiento del organigrama institucional	26,27	0-3=Deficiente 4-6=Regular 7-8=Bueno 9-10=Eficiente	
Gestión Comunitaria	Compromisos de los padres de familia y de la comunidad.	28,29,30, 31	0-6= Deficiente 7-12=Regular 13-17=Bueno 18-20= Eficiente	0-25=Deficiente 26-35=Regular 36- 47=Bueno 48-55=Eficiente
	Relaciones del colegio con el entorno	32, 33, 34	0-4=Deficiente 5-8=Regular 9-12=Bueno 13-15=Eficiente	
	Respuestas a las necesidades de la comunidad.	35, 36,37,38	0-6= Deficiente 7-12=Regular 13-17=Bueno 18-20= Eficiente	

ANEXO NRO.3. CUESTIONARIOS

CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO (CELID-S)

(Castro Solano, Nader & Casullo, 2004)

DOCENTE

INSTITUCIÓN EDUCATIVA: _____

Estimado Profesor(a), el siguiente cuestionario tiene como finalidad obtener información sobre la percepción que usted tiene sobre el estilo de liderazgo que ejerce el director/a en su institución educativa. La información proporcionada tiene una finalidad netamente académica y será utilizada en una investigación sobre “Estilo de liderazgo del personal directivo de las instituciones educativas del Nivel Medio” y que tiene como objetivo Caracterizar el estilo de liderazgo predominante del personal directivo en las instituciones educativas. Por favor, responda con sinceridad todos los ítems.

Agradecemos de antemano su colaboración.

I. DATOS PERSONALES

Instrucciones: Lea usted con atención y conteste a las preguntas marcando con una “X” la casilla correspondiente. Escoja sólo una respuesta.

1. Edad:

- a) De 21 a 30 años. () c) De 41 a 50 años. () b) De 31 a 40 años. ()
d) De 51 a más. ()

2. Género

- a) Masculino () b) Femenino ()

3. Título

- a) Título Formación Docente () b) Título de Licenciado con formación pedagógica ()
c) Título de Licenciado sin formación pedagógica () d) Titulo de Maestría ()
e) Título de Doctor () f) Estudios universitarios incompletos () g) Bachiller ()

4) Tiempo de servicio en esta Institución Educativa:

- a) 1 -5 años () b) 6 – 10 años () c) 11 -15 años ()
d) 16 – 20 años () e) 21 años a más ()

Instrucciones: A continuación, hay una serie de afirmaciones acerca del liderazgo y del acto de liderar. Por favor, indique cuánto se ajusta cada una de ellas al estilo de liderar que usted percibe en su superior. Use la siguiente escala de puntuación y marque con “X” la alternativa seleccionada. La escala de calificación es la siguiente:

1	2	3	4	5	
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	
Preguntas	1	2	3	4	5
1-Su presencia tiene poco efecto en mi rendimiento laboral					
2-Evita cambiar lo que hago mientras las cosas salgan bien					
3-Nos sentimos orgullosos de trabajar con el					
4- Pone especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar					
5- Evita involucrarse en nuestro trabajo					
6-Evita decirnos su opinión en algunas ocasiones					
7- Demuestra que cree firmemente en el dicho “Si funciona no lo arregles”					
8- Nos da lo que queremos a cambio de recibir nuestro apoyo					
9- Evita intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos					
10-Se asegura que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagamos y lo que podemos obtener de el por nuestro esfuerzo					
11-Siempre que sea necesario podemos negociar con él, lo que obtendremos a cambio de nuestro trabajo					
12-Nos hace saber que podemos lograr lo que queremos si trabajamos conforme a lo pactado con el					
13-Se preocupa formar a aquellos que lo necesiten					
14-Centra su atención en los casos en los que no se consigue los objetivos					
15-Nos dice que nos basemos en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas					
16-Trata de que obtengamos lo que deseamos a cambio de nuestra cooperación.					
17-Esta dispuesto a instruirnos o enseñarnos siempre que lo necesitemos					
18-Evita hacer cambios mientras las cosas marchan bien					
19-Nos da charlas para motivarnos					
20-Evita tomar decisiones					
21-Cuenta con nuestro respeto					
22-Potencia nuestra motivación de éxito					
23-Trata de que veamos lo problemas como una oportunidad para aprender					
24- Trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos					
25- Nos hace pensar de forma nueva sobre los viejos problemas					
26- Nos deja que sigamos haciendo nuestro trabajo como siempre lo hemos hecho a menos de que sea necesario introducir algún cambio					
27-Es difícil de encontrarlo cuan surge un problema					
28-Impulsa a la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos					
29-Nos pide que fundamentemos nuestro trabajo como siempre lo hemos hecho, a menos que sea necesario introducir algún cambio					
30-No da nuevas formas de enfocar los problemas que antes nos resultaban desconcertantes.					
31-Evita decirnos como se tienen que hacer las cosas					
32-Es probable que esté ausente cuando se lo necesite					
33-Tenemos plena confianza en el					
34-Confiamos en su capacidad para superar cualquier obstáculo.					

Tomado de Castro, A, Lupano, M., Benatuil, D. y Nader, M. (2007). Teoría y Evaluación del liderazgo. Buenos Aires Paidós (p. 235 – 238). Adaptado por: Escandón, A., Montalvo, N., Tamariz, D. Lima.2009

CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO (CELID-S) / ADAPTADO PARA ESTUDIANTES

(Castro Solano, Nader y Casullo, 2004)

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

Preguntas	1	2	3	4	5
1-La presencia del director/a tiene poco efecto en el colegio					
2-Evita cambiar lo que hago mientras las cosas salgan bien					
3-Nos sentimos orgullosos de nuestro director/a					
4- Pone especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas que surgen en el alumnado antes de actuar					
5- Evita involucrarse en nuestras actividades académicas de clase.					
6-Evita decirnos su opinión en algunas ocasiones					
7- Demuestra que cree firmemente en el dicho “Si funciona no lo arregles”					
8- Nos da lo que queremos a cambio de recibir nuestro apoyo					
9- Evita intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos					
10-Se asegura que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagamos y lo que podemos obtener de el por nuestro esfuerzo					
11-Siempre que sea necesario podemos negociar con él, lo que obtendremos a cambio de nuestras actuaciones.					
12-Nos hace saber que podemos lograr lo que queremos si actuamos conforme a lo pactado con el					
13-Se preocupa por formar a aquellos alumnos que lo necesiten					
14-Centra su atención en los casos en los que no se consigue los objetivos					
15-Nos dice que nos basemos en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas que surgen en el colegio.					
16-Trata de que obtengamos lo que deseamos a cambio de nuestra cooperación.					
17-Esta dispuesto a instruirnos o enseñarnos siempre que lo necesitemos					
18-Evita hacer cambios mientras las cosas marchan bien					
19-Nos da charlas para motivarnos					
20-Evita tomar decisiones					
21-Cuenta con nuestro respeto					
22-Potencia nuestra motivación de éxito					
23-Trata de que veamos lo problemas como una oportunidad para aprender					
24- Trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos					
25- Nos hace pensar de forma nueva sobre los viejos problemas					
26- Nos deja que sigamos haciendo nuestras tareas como siempre lo hemos hecho a menos de que sea necesario introducir algún cambio					
27-Es difícil de encontrarlo cuan surge un problema					
28-Impulsa a la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos					
29-Nos pide que fundamentemos nuestras actividades académicas que realizamos,					
30-No da nuevas formas de enfocar los problemas que antes nos resultaban desconcertantes.					
31-Evita decirnos como se tienen que hacer las cosas					
32-Es probable que esté ausente cuando lo necesitemos					
33-Tenemos plena confianza en el					
34-Confiamos en su capacidad para superar cualquier obstáculo.					

CUESTIONARIO PARA LOS DOCENTES-GESTIÓN ESCOLAR

INSTITUCIÓN EDUCATIVA: _____

Estimado Profesor(a), el siguiente cuestionario tiene como finalidad obtener información sobre la sobre el desempeño de la gestión escolar ejerce el/la director/a en su institución educativa. La información proporcionada tiene una finalidad netamente académica y será utilizada en una investigación sobre “Estilo de liderazgo del director y su relación con el desempeño en la gestión escolar de las instituciones educativas del Nivel Medio Agradecemos de antemano su colaboración.

I. DATOS PERSONALES

Instrucciones: Lea usted con atención y conteste a las preguntas marcando con una “X” la casilla correspondiente. Escoja sólo una respuesta.

1.Edad:

- a) De 21 a 30 años. () c) De 41 a 50 años. () b) De 31 a 40 años. ()
d) De 51 a más. ()

2. Género

- a) Masculino () b) Femenino ()

3. Título

- a) Título Formación Docente () b) Título de Licenciado con formación pedagógica ()
c) Título de Licenciado sin formación pedagógica () d) Titulo de Maestría ()
e) Título de Doctor () f) Estudios universitarios incompletos () g) Bachiller ()

4) Tiempo de servicio en esta Institución Educativa:

- a) 1 -5 años () b) 6 – 10 años () c) 11 -15 años ()
d) 16 – 20 años () e) 21 años a más ()

Instrucciones: A continuación, hay una serie de afirmaciones acerca de la gestión del desempeño de la gestión escolar del/la directora/a. Por favor, indique cuánto se ajusta cada una de ellas en el desempeño de la gestión escolar que usted percibe en su superior. Use la siguiente escala de puntuación y marque con “X” la alternativa seleccionada. La escala de calificación es la siguiente:

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

DESEMPEÑO GESTIÓN PEDAGÓGICA – CURRICULAR DEL DIRECTOR

El/La director/a de tu Colegio

NRO	PREGUNTA	1	2	3	4	5
1	El director impulsa la participación de los docentes y padres de familia en decisiones y acciones estratégicas para mejorar el aprendizaje de los estudiantes por medio de la elaboración de planes de mejora.					
2	El director analiza y reflexiona con los docentes las mejoras que se han logrado en el aprendizaje de los estudiantes.					
3	El director se reúne periódicamente con los docentes y padres de familia para analizar asistencia, deserciones y niveles de aprovechamiento académico de los estudiantes					
4	Brinda asesoría técnica en la planificación curricular al equipo docente a través de cursos, talleres, círculos de aprendizaje.					
5	Promueve el conocimiento y el uso del plan, programa y materiales de apoyo vigentes.					
6	Supervisa periódicamente la practica pedagógicas para proponer estrategias de mejora.					
7	Insta a los docentes a orientar a los estudiantes a mejorar su rendimiento académico.					
8	Monitorea en forma periódica la revisión los trabajos y proyectos de los estudiantes.					
9	Propicia actividades de refuerzo para la atención a estudiantes con bajos logros académicos					
10	Insta a los docentes a monitorear el ritmo de aprendizaje de los estudiantes.					

DESEMPEÑO GESTIÓN ADMINISTRATIVA -FINANCIERA DEL DIRECTOR

El/la director/a de tu colegio

NRO	PREGUNTA	1	2	3	4	5
11	Supervisa el manejo y control de documentaciones de alumnos y docentes (Boletines, antecedentes académicos, RUE, planillas, cuadro de personal y otros)					
12	Brinda asesoramiento en el manejo de las documentaciones administrativas.					
13	Gestiona ante las autoridades del MEC, municipales, gobernaciones y otros el mejoramiento de infraestructura, recursos materiales y otros.					
14	Gestiona estrategias de cuidado y mantenimiento del edificio y muebles de la institución educativa					
15	Utiliza eficientemente los fondos proveídos del MEC, FONACIDE, fundaciones u otras entidades para el mejoramiento y las necesidades de la institución.					
16	Realiza la rendición de cuentas financiera de los fondos proveídos de la gratuidad y de otras entidades, a los miembros de comunidad educativa.					
17	Propicia un sistema abierto y publico de información que registra los progresos académicos de los estudiantes.					
18	Cuenta con un control administrativo sobre los recursos humanos, materiales y financieros.					

CUESTIONARIO PARA LOS ESTUDIANTES

INSTITUCIÓN EDUCATIVA: _____

Estimado Estudiante, el siguiente cuestionario tiene como finalidad obtener información sobre la sobre el desempeño de la gestión escolar ejerce el/la director/a en su institución educativa. La información proporcionada tiene una finalidad netamente académica y será utilizada en una investigación sobre “Estilo de liderazgo del director y su relación con el desempeño en la gestión escolar de las instituciones educativas del Nivel Medio Agradecemos de antemano su colaboración.

I. DATOS PERSONALES

Instrucciones: Lea usted con atención y conteste a las preguntas marcando con una “X” la casilla correspondiente. Escoja sólo una respuesta.

1. Edad:

- a) De 14 a 15 años. () c) De 15 a 16 años. () b) De 17 a 20 años. ()
d) De 21 a más. ()

2. Género

- a) Masculino () b) Femenino ()

3. Curso

- a) 1ero () b) 2do () c) 3ero ()

4) Tipo de Bachillerato

- a) Bachiller Científico () Bachiller Técnico ()

Instrucciones: A continuación, hay una serie de afirmaciones acerca de la gestión del desempeño de la gestión escolar del/la directora/a. Por favor, indique cuánto se ajusta cada una de ellas en el desempeño de la gestión escolar que usted percibe en su superior. Use la siguiente escala de puntuación y marque con “X” la alternativa seleccionada. La escala de calificación es la siguiente:

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

DESEMPEÑO GESTIÓN PEDAGÓGICA – CURRICULAR DEL DIRECTOR

NRO	PREGUNTA	1	2	3	4	5
1	El/la directora/a nos invita a participar a en decisiones y acciones para mejorar nuestro aprendizaje, por medio de proyectos de mejora.					
2	El /la directora/a se preocupa y reflexiona con los estudiantes, en cuanto a sí logramos el aprendizaje en las distintas diciplinas.					
3	El/la directora/a se reúne periódicamente con los estudiantes y padres de familia para analizar la asistencia, casos de los alumnos que no asisten y sobre el aprovechamiento académico.					
4	El/la directora/a brinda espacios como charlas, talleres y otros, referentes a nuestro proyecto de vida, acerca de la vulnerabilidad de vicios, violencia escolar, etc.					
5	El/la directora/a da orientaciones acerca del uso de los textos que utilizamos.					
6	El/la directora/a supervisa periódicamente en las clases para conocer el ritmo de nuestro aprendizaje y para proponeros estrategias de mejora.					
7	El/la directora/a orienta a los estudiantes a mejorar su rendimiento académico.					
8	El/la directora/a realiza en forma periódica la revisión de los trabajos y proyectos de los estudiantes.					
9	El/la directora/a propicia actividades de refuerzo para la atención de los estudiantes con bajos logros académicos					
10	El director/a insta a los estudiantes a priorizar y culminar exitosamente nuestros estudios.					

DESEMPEÑO GESTIÓN ADMINISTRATIVA -FINANCIERA DEL DIRECTOR

NRO	PREGUNTA	1	2	3	4	5
11	El/la directora/a insta a contar con nuestros documentos y asegurar que estemos registrado en Registro Único del Estudiante, nos expide nuestro antecedente académico y boletines de calificaciones.					
12	El/la directora/a brinda asesoramiento en cuanto manejo a las documentaciones que debemos contar para culminar nuestro estudio.					
13	El /la directora/a gestiona ante las autoridades del MEC, municipales, gobernaciones y otros el mejoramiento de infraestructura, recursos materiales y otros para mejorar nuestro colegio.					
14	El/la directora/a gestiona estrategias de cuidado y mantenimiento del edificio y muebles de la institución educativa					
15	El/la directora/a utiliza eficientemente los fondos proveídos del MEC, FONACIDE u otras entidades para el mejoramiento y las necesidades de la institución.					
16	El/la directora/a realiza la rendición de cuentas financiera de los fondos proveídos de la gratuidad y de otros a los miembros de comunidad educativa.					
17	El/la directora/a propicia un sistema abierto y publico de información que registra los progresos académicos de los estudiantes.					
18	El/la directora/a cuenta con un control administrativo sobre la asistencia de los alumnos, registro anecdótico y registros de padres de familia en las reuniones convocadas y otros.					

DESEMPEÑO GESTIÓN ORGANIZACIONAL-ESTRUCTURAL DEL DIRECTOR

NRO	PREGUNTA	1	2	3	4	5
19	El/la director/a del colegio nos da participación en la elaboración del Proyecto Educativo Institucional.					
20	El director/a establece pautas de convivencia institucional para los miembros de la comunidad educativa					
21	El/la directora/a resuelve de manera prudente los conflictos que se presentan con respecto normas de convivencia, y las disposiciones del MEC y otros.					
22	El director/a organiza y fomenta la planificación de horarios de las clases, horarios de refuerzo académico y recuperación de clases.					
23	El/la director/a nos informa el calendario anual de actividades de la institución					
24	El/la directora/a organiza espacios para el aprovechamiento del aprendizaje de los estudiantes (biblioteca, sala de informática, áreas de juegos y otros)					
25	El/la directora/a comunica a los estudiantes del colegio sobre el organigrama y su funcionamiento.					
26	El/la director/a orienta a los estudiantes y padres de familia sobre las funciones que corresponde a cada miembro de la comunidad educativa.					

DESEMPEÑO GESTIÓN COMUNITARIA DEL DIRECTOR

NRO	PREGUNTA	1	2	3	4	5
27	El/la directora/a utiliza con los padres de familia estrategias de comunicación que ayuda a incrementar el sentido de pertenencia hacia la institución.					
28	El/la director/a insta a los padres a tomar actitud de compromiso mediante cursos y talleres donde le da a conocer cómo ayudar a sus hijos en los estudios.					
29	El/la directora/a insta a los padres a acudir al colegio para interiorizarse en el aspecto académico de sus hijos.					
30	El/la director/a propicia para que la comunidad educativa participe en las actividades programadas					
31	El/la directora/a genera instancias de dialogo con los padres de familia o encargados.					
32	El/la directora/a insta a los padres de familia o encargados a participar en las distintas actividades del colegio, como clase abierta, exposiciones, presentación de proyectos, jornadas para padres y fiestas tradicionales entre otras.					
33	El/la directora/a motiva a la comunidad educativa a realizar actividades y acciones de mejora					
34	El/la directora/a tiene en cuenta las necesidades y expectativas de los padres y alumnos para proponer actividades de mejora en el centro escolar.					
35	El/la directora/a toma en cuenta las opiniones de las ACE (Asociación de Cooperadora Escolar) o delegados de padres para la toma de decisiones					
36	El/la directora/a permite que las ACE o delegados de padres colaboren en la organización de las actividades del colegio.					
37	El/la directora/a da participación a las entidades como Gobernación Departamental, municipios, iglesias, CODENI, autoridades de las fuerzas públicas y otros a involucrarse a las necesidades de la institución					

ANEXO 4: Validación de los cuestionarios de investigación

Estimado Profesional:

Me es grato dirigirme a usted con el objetivo de solicitar su importante su colaboración para validar los instrumentos de investigación de la tesis “Relación entre el estilo de liderazgo del director y el nivel de desempeño en la gestión escolar”. Los mismos serán aplicados a docentes, estudiantes y padres de familia de las instituciones educativas del Nivel Medio del sector oficial y privado y subvencionado de la Región 31 de la ciudad de Fernando de la Mora.

Sus aportes serán importantes para que los instrumentos tengan de la validez necesaria para el trabajo de campo.

Objetivo General: Analizar la relación entre el estilo de liderazgo del director y el nivel de desempeño en la gestión escolar de los directores de las instituciones educativas del Nivel Medio del sector oficial y privado de la Región 31 de la ciudad de Fernando de la Mora, en el año 2019.

Instrucciones: Marque con una equis (x) de acuerdo a la opinión en los criterios según la categoría que se especifica a continuación:

- **Claridad:** El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.
- **Coherencia:** El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.
- **Relevancia:** El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido por la información que aporta

Escala a utilizar para evaluar

3	Excelente
2	Bueno
1	Aceptable
0	Deficiente

Validación para la medición de los objetivos planteados con un enfoque cuantitativo

Variables	Ítems	Indicadores	Claridad				Coherencia				Relevancia			
			4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
Estilos de liderazgo del director	3,21,33,34	Carisma												
	4,15,23,25,28,29,30	Estimulación intelectual												
	10,22,24	Inspiración												

Validación para el cuestionario de los objetivos planteados con un enfoque cualitativo

Categorías	Sub categoría	Guía de Entrevista	Claridad				Coherencia				Relevancia				
			4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	
			Nivel de desempeño en la gestión escolar del director	Pedagógica - curricular	1- ¿Cuáles son las acciones que implementan los directores de las instituciones educativas con respecto a la “Mejora de los aprendizajes de los estudiantes”?										
2- ¿Cuenta los directores con una planificación de asesoramiento pedagógico para los docentes? ¿y cómo lleva a cabo las acciones planificadas?															
3- ¿Cuáles son las estrategias que utilizan los directores de las instituciones educativas para ayudar a los estudiantes que necesitan reforzar su aprendizaje, en aquellas disciplinas con bajo rendimiento académico?															

**Validación para el cuestionario de los objetivos planteados con un enfoque cualitativo.
(continuación)**

Comunitario	10- ¿Cuáles son las estrategias que utilizan los directores de las instituciones educativas para que la comunidad educativa tenga identidad institucional y compromiso con el colegio?								
	11- ¿A través de qué actividades propician los directores para que la institución educativa se relacione con el entorno?								
	12- ¿Cuáles son las acciones que el director implementa como respuesta a las necesidades de la comunidad educativa?								

OBSERVACIONES:-----

Firma:

ANEXO 5: Resumen de los datos cuantitativos

Dimensiones	Docente		Estudiante		Media		Suma de M=B + E
	Bueno	Eficiente	Bueno	Eficiente	Bueno	Eficiente	B+E
Pedagógica-Curricular	17,80%	52,70%	32,50%	39,30%	25,15%	46%	71,15%
Administrativa-Financiera	17,10%	61%	21,30%	51,50%	19,2%	56,25%	75,45%
Organizacional-Estructural	15,10%	57,50%	19%	55%	17,05%	56,25%	73,3%
Comunitaria	18,50%	58,20%	21%	55%	19,75%	56,6%	76,35%
Media Total	17,13%	57,35%	23,45%	50,2%	20,28%	53,77	75%

Desempeño del director en la Gestión Escolar							
Dimensiones	Docente		Estudiante		Media		Suma de M=R + D
	Regular	Deficiente	Regular	Deficiente	Regular	Deficiente	R+D
Pedagógica-Curricular	16,4%	13%	18,7%	9,5%	17,55%	11,25%	28,8%
Administrativa-Financiera	20,5%	1,4%	16,4%	10,8%	18,45%	6,1%	24,55%
Organizacional-Estructural	25,3%	2,1%	18%	8%	21,65%	5,05%	26,7%
Comunitaria	20,5%	2,7%	16%	8%	18,25%	5,35%	23,6%
Media Total	82,7%	19,2%	69,1%	36,3%	75,9%	27,75	25%

RESUMEN DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO OBTENIDO POR DOCENTES Y ESTUDIANTES

Estilos de liderazgo	Docente			Estudiante			Media		
	Alto	Mod	Bajo	Alto	Mod	Bajo	Alto	Mod	Bajo
Transformacional	39%	58%	4%	51%	24%	24%	45%	41%	14%
Transaccional	19%	55%	26%	13%	43%	44%	16%	49%	35%
Laissez Faire	24%	25%	51%	18%	32%	50%	21%	29%	51%

CORRELACIONES

CORRELACIONES	Docente	Estudiante	Media	Escala de Correlación
Pedagógica-Curricular/ Transformacional	0,652	0,743	0,6975	Alta
Pedagógica-Curricular/ Transaccional	-0,501	-0,313	-0,407	Moderada
Pedagógica-Curricular/ Laissez-Fraire	-0,741	-0,632	-0,6865	Alta
Administrativa-Financiera/ Transformacional	0,556	0,806	0,681	Alta
Administrativa-Financiera/ Transaccional	-0,584	-0,436	-0,51	Moderada
Administrativa-Financiera/ Laissez Faire	-0,763	-0,683	-0,723	Alta
Organizacional-Estructural/ Transformacional	0,673	0,806	0,681	Alta
Organizacional-Estructural / Transaccional	-0,590	-0,404	-0,497	Moderada
Organizacional-Estructural / Laissez Faire	-0,786	-0,710	-0,748	Alta
Comunitaria/ Transformacional	0,647	0,839	0,743	Alta
Comunitaria / Transaccional	-0,611	-0,502	-0,556	Moderada
Comunitaria / Laissez Faire	-0,808	-0,706	-0,757	Alta

ANEXO 6: Nota para las Instituciones Educativas

Fernando de la Mora, 17 de setiembre de 2019

Directora.....

Directora General del Colegio

Presente

Me dirijo a usted con el debido respeto, y la vez exponerle lo siguiente: debido a que estoy realizando mi trabajo de **Tesis de doctorado en Educación** en la Universidad Iberoamericana de Asunción, necesito tomar unas encuestas a los docentes, estudiantes y padres de familia del Nivel Medio de su institución, por lo que solicito, apelando a su buena predisposición de siempre, su autorización para enviar a un encuestador, para que pueda aplicar los cuestionarios, en su prestigiosa institución.

Las informaciones obtenidas serán de carácter confidencial, y será utilizada estrictamente para el trabajo científico que estoy realizando.

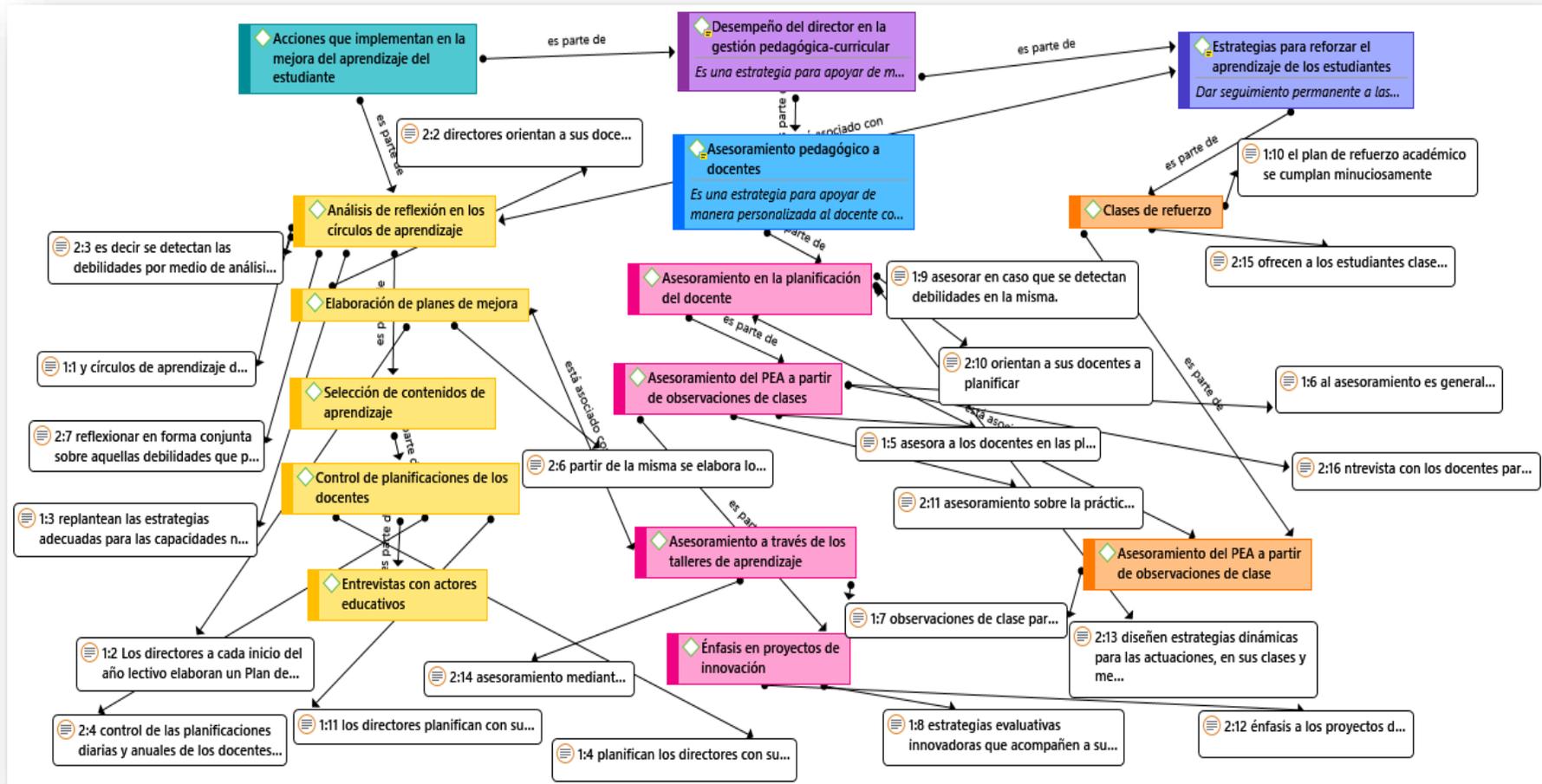
Esperando una respuesta favorable a lo solicitado me despido de usted deseándole éxitos en sus funciones.

Atentamente

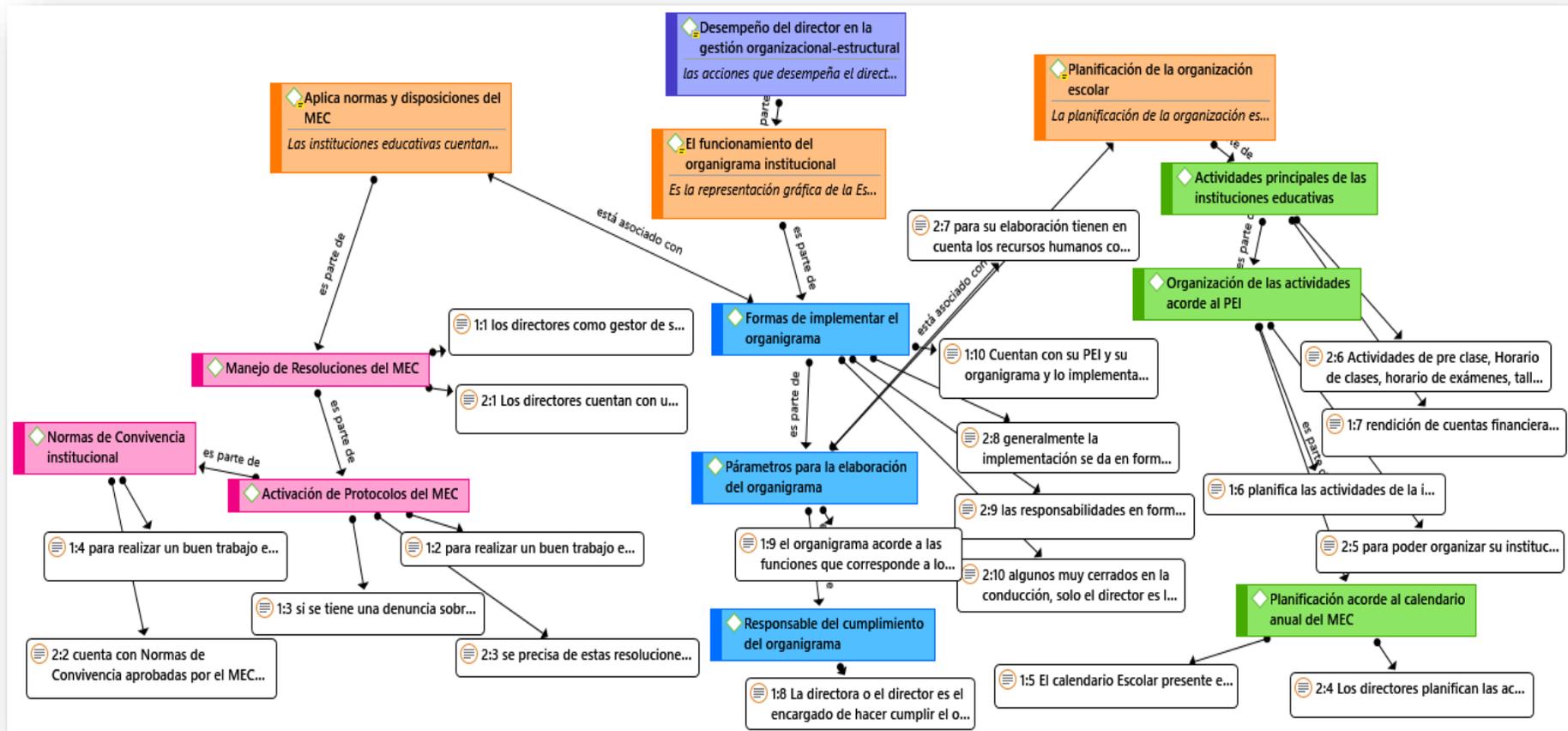
Olga Sosa Aquino

ANEXO.NRO.7. REDES SEMÁNTICAS POR CATEGORÍA

Categoría: Desempeño del director en la gestión pedagógica- curricular



Categoría: Desempeño del director en la gestión organizacional- estructural



Categoría: Desempeño del director en la gestión comunitaria

