



**PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE CHILE**

FACULTAD DE EDUCACIÓN

**REVISIÓN DE LA INVESTIGACIÓN SOBRE LIDERAZGO INSTRUCCIONAL
EN CENTROAMÉRICA: UN ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS TEMAS DE
INVESTIGACIÓN EN COSTA RICA, EL SALVADOR Y NICARAGUA.**

Por

ANDREA HERNÁNDEZ SÁNCHEZ

**Proyecto de magíster presentado a la Facultad de Educación de la Pontificia
Universidad Católica de Chile para optar al grado académico de Magister en
Educación, con mención en Dirección y Liderazgo educacional.**

Profesor Guía: Paulo Volante Beach

**diciembre, 2015
Santiago, Chile**

©2015, Andrea Hernández Sánchez

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica que acredita al trabajo y a su autor.

Dedico este trabajo a mis padres (Francisco y Magdalena), a quienes les debo todo lo que soy y todo cuanto he logrado. Asimismo a mis hermanas (Claudia y Karla) que me dieron un par de hermosos regalos que me llaman tía (Daniela y Paquito).

También quiero hacer una especial dedicatoria, a la persona cuyo apoyo es y será fundamental en mi vida, gracias Humberto por estar a mi lado aún en la distancia.

AGRADECIMIENTO

Agradezco muy especialmente a mi familia por el apoyo y amor incondicional que me han brindado a lo largo de la vida.

Agradezco a la Agencia de Cooperación Internacional de Chile para el Desarrollo (AGCID), por brindarme el apoyo y facilidades para cursar estudios de magíster en este país como becaria del programa de cooperación recíproca México-Chile.

A mi profesor guía Paulo Volante Beach, por su invitación a participar en este proyecto; por siempre estar disponible para resolver mis dudas e inquietudes, a pesar del tiempo y atención que le demandan las responsabilidades de su cargo.

A todos los profesores que fueron parte de mi formación académica durante los últimos dos años, de todos y cada uno de ellos me llevo grandes aprendizajes y experiencias que serán referentes en mi desempeño profesional de ahora en adelante.

A todos mis compañeros de magíster, que más que amigos fueron mi familia durante mi estancia en Chile.

RESUMEN

La presente investigación pretende conocer y sistematizar las investigaciones sobre liderazgo escolar en Centroamérica a partir del caso de tres países, principalmente aquellas orientadas al liderazgo instruccional; con el fin de comprender el contexto regional así como el rol y la influencia que ejerce el equipo directivo en los procesos de enseñanza-aprendizaje.

El objetivo central fue elaborar un Estado del Arte respecto al liderazgo instruccional desarrollado en la región centroamericana. Para ello, se tomaron como insumos tesis de pregrado, magíster y doctorado de las principales universidades de Costa Rica, El Salvador y Nicaragua, producidas entre los años 2000 y 2015. De este modo, se pudo descubrir a través de las investigaciones locales lo que se asocia o entiende por “liderazgo instruccional” en la región.

Respecto a los hallazgos, los antecedentes y el marco teórico de los trabajos consultados identifican tres estilos de liderazgo: autocrático, democrático y Laissez-Faire, categorías de análisis tradicionales en las cuales se utiliza el modelo desarrollado por Chiavenato. Además, aunque en ninguna de las tesis analizadas se menciona de manera literal el término “instruccional”, sí se habla de buenas prácticas de los directores, las cuales fueron motivo de estudio y se identifican tanto en los resultados, como en las conclusiones y recomendaciones.

Palabras clave: Estado del Arte, Centroamérica, liderazgo instruccional, director

ABSTRACT

This research aims to understand and systematize researches on school leadership - mainly instructional leadership, in three countries of Central America. The purpose was to comprehend the regional context as well as the role and influence of the management team on the teaching-learning processes.

The main objective was to create a state-of-the-art regarding instructional leadership developed in the Central American region. In order to do this, undergraduate, graduate and doctoral theses from major universities in Costa Rica, El Salvador and Nicaragua were taken as input between the years 2000 and 2015. Therefore, it was possible to discover what is associated to or understood by "instructional leadership" in the region through local research.

According to the findings, the background and theoretical framework of the researches which were used for this work identified three leadership styles: autocratic, democratic, and laissez-faire, which are traditional categories of analysis that use the model developed by Chiavenato. In addition, even though none of the thesis analyzed mentioned the term "instructional" literally, principal good practices were studied and identified both in the results, and in the conclusions and recommendations.

Key Words: State of the Art, Central America, instructional leadership, principal

INDICE

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTOS.....	ii
RESUMEN.....	iii
1. Introducción.....	1
2. Antecedentes y problematización.....	4
2.1 Políticas y Sistemas educativos en Centroamérica.....	5
2.1.1 <i>Objetivos de la educación en Costa Rica</i>	6
2.1.2 <i>Objetivos de la educación en El Salvador</i>	7
2.1.3 <i>Objetivos de la educación en Nicaragua</i>	9
2.2 Directores escolares en Centroamérica.....	11
2.2.1 <i>Directores escolares en Costa Rica</i>	11
2.2.2 <i>Directores escolares en El Salvador</i>	15
2.2.3 <i>Directores escolares en Nicaragua</i>	20
3. Objetivos.....	28
4. Marco teórico.....	29
4.1 Liderazgo Instruccional.....	30
4.2 Practicas de liderazgo instruccional.....	31
4.3 Impacto del liderazgo instruccional en las escuelas.....	34
5. Metodología.....	37
5.1 Fuentes y procedimiento para la obtención de información.....	37
5.2 Criterios de inclusión y exclusión.....	38
5.3 Análisis de contenidos.....	39
6. Resultados.....	41
6.1 Investigaciones sobre Liderazgo Escolar en Centroamérica.....	41
6.2 Investigaciones relacionadas al Liderazgo Instruccional en Centroamérica.....	43
6.3 Tipos de estudio y metodologías empleadas en las investigaciones.....	45
6.4 Tipologías de liderazgo descritas en las investigaciones centroamericanas.....	47
6.5 Expertos que son referente teórico en las investigaciones en Centroamérica...	56
7. Conclusiones.....	60
Bibliografía.....	64
ANEXOS	
Anexo 1 Fichero analítico.....	70
Anexo 2 Análisis bibliográfico.....	115
Anexo 3 Reseña de expertos citados.....	120

1. INTRODUCCIÓN

El liderazgo escolar se ha convertido en una prioridad en las agendas de política educativa de la OCDE y de sus países miembros, dado que desempeña una función decisiva en la mejora de las prácticas dentro del aula, las políticas escolares y las conexiones entre las escuelas y el mundo externo (Pont, B.; Nusche, D.; y Moorman, H. 2008). En el referido programa (Improving School Leadership) promovido por la OCDE, la mejora del liderazgo escolar pasa por cuatro grandes líneas de acción: redefinir las responsabilidades; distribuir el liderazgo escolar; adquirir las competencias necesarias para ejercer un liderazgo eficaz; y hacer del liderazgo una profesión atractiva. Esto sin duda incrementa las expectativas que se tienen respecto del papel que desempeña el director escolar y la necesidad de que éste se posicione como un líder que involucre a la comunidad educativa en el logro de objetivos comunes.

El liderazgo educativo es caracterizado por dar un sentido común a la organización escolar y por influir en el comportamiento de ésta, teniendo como foco de atención la mejora y la calidad educativa, que se expresa en los aprendizajes de los estudiantes. En este tenor, se debe hacer un fino análisis de las prácticas de los directivos, para lograr hacer una diferenciación de las que son propias del liderazgo de aquellas que no lo son: mientras que estas últimas pueden considerar ciertas rutinas administrativas asociadas a la dirección de la organización, las primeras ponen el acento en aquella influencia sobre otros que permite avanzar hacia la consecución de metas colectivas de carácter educativo (Robinson, V. 2009).

La mejora escolar de un centro educativo depende, de manera relevante, del liderazgo ejercido por un equipo directivo que contribuye a dar dinamismo, apoyo y produce desarrollo; construyendo capacidad interna de mejora. Así, el Informe McKinsey (Barber, M. y Mourshed, M. 2007) y la propia OCDE (Pont, B.; Nusche, D; y Moorman, H. 2008) sitúan el liderazgo educativo como el segundo factor interno a la escuela que más relevancia tiene en los logros de aprendizaje, tras la acción docente de su profesorado.

De acuerdo a algunos estudios citados por Hallinger, P. (2011), el liderazgo para el aprendizaje describe prácticas y estrategias que los líderes escolares emplean para lograr resultados importantes de la escuela, con un enfoque particular en el aprendizaje del estudiante. Mientras que el término "liderazgo educativo" originalmente se centró en el papel del director, "el liderazgo para el aprendizaje" sugiere una conceptualización más completa que incorpora una gama más amplia de fuentes de liderazgo, así como un campo más amplio de acción.

De acuerdo a Volante, P. (2008) mientras los profesores son los responsables directos de los procesos de enseñanza y aprendizaje en el aula, la labor de los directivos impacta en el desarrollo de organizaciones y facilitan estos procesos. Si como bien ha quedado claro, los equipos directivos tienen la responsabilidad de liderar la dinámica educativa del centro escolar, es menester plantearse cuáles son las responsabilidades que éstos deben tener, de acuerdo a ellas, delimitar sus atribuciones, el acceso y la capacitación requerida para ejercer estos cargos. Este tipo de planteamientos y discusión, ya no puede hacerse al margen del tratamiento que en los últimos años se le ha dado al tema a nivel internacional (Leithwood, K.; Day, C. et al., 2006).

Existen estudios a gran escala como los de Avalos, B. (2007) y Murillo, F. (2007) que diseñan un reporte de la efectividad escolar en América Latina, así como de las diferentes políticas públicas y reformas educativas que han impactado en las últimas décadas. En ellos, se deja en claro la diversidad de escenarios políticos, económicos y sociales en los que se desarrolla la educación latinoamericana. *“Utilizando un indicador aceptado como el índice de desarrollo humano se puede observar una correlación estadísticamente significativa y positiva entre este índice y el número de estudios realizados sobre la eficacia de la escuela. Desde esta perspectiva, no es de extrañar que Chile, México, Colombia, Argentina o Brasil sean los países con más investigación sobre eficacia escolar y que la investigación en América Central, sea prácticamente inexistente.”* (Murillo, F. 2007 p.78). Por ello se considera pertinente el desarrollo del presente proyecto de indagación, concretamente la construcción y análisis del Estado del Arte del liderazgo

instruccional en la región centroamericana a partir del caso de tres países: Costa Rica, Nicaragua y El Salvador. Este estudio hace un especial foco en la caracterización del rol del líder educativo en la región, así como un análisis teórico de lo que se conoce sobre liderazgo instruccional en Centroamérica. Con ello se pretende dar respuesta al siguiente problema de investigación: Comprender a partir de la producción de tesis producidas en Costa Rica, El Salvador y Nicaragua; qué se entiende por liderazgo escolar y en particular cómo opera el enfoque instruccional en Centroamérica.

2. ANTECEDENTES Y PROBLEMATIZACIÓN

Los estudios de cómo los directores influyen en la calidad de la enseñanza, así como los resultados de aprendizaje de los estudiantes han cobrado gran importancia en las últimas décadas (Leithwood, K. et al., 2008). Prueba de ello, son diversos metanálisis realizados internacionalmente, como el de Walters, J.; Marzano, J.; y McNulty, B. publicado en 2003, que hace una recopilación de estudios sobre la influencia del liderazgo en los resultados académicos de los alumnos, realizados durante 30 años. Asimismo, en el trabajo que realiza Viviane Robinson para medir el efecto del liderazgo a partir de investigaciones previamente realizadas, se incorporan documentos a partir de 1978 (Robinson, V. 2007).

Por su parte, Hallinger, P. (2011) plantea una pregunta por demás profunda y detonadora de debate ¿Dónde debe poner sus esfuerzos el director para mejorar el aprendizaje de los alumnos en la escuela?, para dar respuesta a tal interrogante, el propio autor sugiere contextualizar la pregunta en la literatura sobre la mejora escolar. Ahora bien, como antecedentes empíricos de la presente investigación, se deben citar los diferentes trabajos de revisión bibliográfica que Philip Hallinger y colaboradores han realizado en Asia. (A critical review of the knowledge base for school leadership in Vietnam; A review of Singapore principals' leadership qualities, styles, and roles; A síntesis of reviews of research on principal leadership in East Asia; A systematic review of research on educational leadership in Hong Kong, 1995-2014) estudios en donde se hace una revisión bibliográfica de las investigaciones producidas en aquel continente, además de ofrecer una mirada crítica de los textos, logra hacer una breve caracterización de los directores escolares y sus prácticas.

En Latinoamérica, concretamente en Chile, también se ha profundizado en el análisis del liderazgo y la mejora escolar; Volante P. (2008) desarrolla en enfoque del liderazgo instruccional y prueba la hipótesis de la influencia de los equipos de liderazgo instruccional en la calidad de la enseñanza y los resultados académicos. Lo cual, en

síntesis nos permite concluir que el líder instruccional es quien proporciona alineamiento y dirige los esfuerzos hacia un fin común, el cual siempre responde a la búsqueda del impacto positivo en los procesos de enseñanza aprendizaje. Una vez que se tiene claridad sobre como el liderazgo directivo influye en las organizaciones educativas y en los respectivos procesos de enseñanza-aprendizaje, para delinear los objetivos de la presente investigación es pertinente focalizarla en el marco del contexto centroamericano.

2.1 POLÍTICAS Y SISTEMAS EDUCATIVOS EN CENTROAMÉRICA

En las últimas décadas, en América Latina y el Caribe ha habido grandes cambios en los sistemas de educación. La creciente preocupación por el mejoramiento de la calidad de la educación, ha llevado a los gobiernos a buscar un marco legal apropiado para la implementación de sistemas de evaluación y acreditación de los servicios de educación. Prueba de ello lo son, la suscripción diferentes acuerdos internacionales en las últimas décadas.

En el año 1990, en Jomtien Tailandia, la Declaración Mundial de la Educación Para Todos estableció la necesidad de que todos los niños, jóvenes y adultos tuvieran acceso a la educación, siendo considerada como un derecho fundamental que permite satisfacer necesidades básicas de aprendizaje y participar en la sociedad. Esta declaración fue confirmada durante el Marco de Acción de Dakar el año 2000, en el cual los países reafirmaron el compromiso colectivo de asegurar la Educación Para Todos.

En este mismo tenor, Los países centroamericanos han ido homologando sus sistemas y políticas educativas, en un marco de integración regional. Sin embargo, aún subsisten brechas en lo que a calidad se refiere que dan muestra de una clara desigualdad entre algunas zonas (rural-urbana) y países de la región.

Los diferentes sub-sistemas a nivel de la región se encuentran estructurados de manera similar, tal como se describe de la siguiente manera:

- a) Educación Inicial, la que es ofrecida a toda la población de entre cero y cuatro años

- b) Educación Preescolar o Pre Primaria: aquella comprendida entre los cuatro y seis años
- c) Educación Básica o Primaria: La que se ofrece a aquellos menores en edad de siete a doce años
- d) Educación Media Básica: Aquella que es ofrecida a aquella población de entre trece y quince años de edad
- e) Educación Media Diversificada: Personas comprendidas entre los 16 y los 17 años.
- f) Educación Terciaria: Universidades públicas y privadas del país. Este sub-sistema comprende el nivel de pre grado y los cursos de postgrados. El nivel de postgrado comprende cursos de postgrados, maestrías y doctorados.
- g) El sistema de educación también comprende la educación técnica, como salida alternativa a la educación terciaria.

Haciendo un análisis particular, a continuación se describe brevemente el marco legal y objetivo de la educación en los tres países de la región que han sido tomados como muestra de la presente investigación:

2.1.1 OBJETIVOS DE LA EDUCACIÓN EN COSTA RICA.

A diferencia del resto de países centroamericanos, Costa Rica no ha vivido ningún conflicto bélico desde la primera mitad del siglo XX, lo que le ha permitido tener mayor estabilidad económica, política y social. El marco legal en el que se desarrolla sistema educativo es el Título VII de la Constitución Política de la República de Costa Rica y su correspondiente Ley Fundamental de Educación que data de 1957, aunque a través de los años se ha ido reformando, adaptándose al contexto.

Es en las normativas ya citadas que se sustentan los siguientes propósitos y objetivos de la Política Educativa ejecutada por el Ministerio de Educación Pública (MEP):

1. Cerrar las brechas existentes entre la calidad de la educación que reciben los estudiantes de las áreas urbanas y rurales, y eliminar la diferenciación entre las instituciones educativas de las áreas urbanas marginales y no marginales.
2. Formar recursos humanos que eleven la competitividad del país, necesaria para triunfar en los mercados internacionales.
3. Fortalecer valores fundamentales que se han ido perdiendo con el pasar del tiempo.
4. Fortalecer la educación técnica y científica, a la par de la deportiva y la cultura; como forma de estimular el desarrollo integral de los estudiantes.
5. Hacer conciencia en los individuos, acerca del compromiso que tienen con las futuras generaciones, procurando un desarrollo sostenible económico y social, en armonía con la naturaleza y el entorno en general.

Lo anterior, da cuenta de que se busca que la educación costarricense sea el eje del desarrollo sostenible de la nación.

2.1.2 OBJETIVOS DE LA EDUCACIÓN EN EL SALVADOR.

País que desde 1980 hasta la firma de los Acuerdos de Paz de Chapultepec en 1992 vivió una guerra civil la cual dejó secuelas económicas, políticas y sociales de las que hasta hoy en día se tienen repercusiones. En lo que respecta a las políticas y sistemas educativos, La Constitución de la República de El Salvador en su artículo 55 establece como fines de la educación, el lograr el desarrollo integral de sus ciudadanos, con el propósito de contribuir al construcción de una sociedad más justa, cultivar el respeto a los derechos humanos, combatir todo espíritu de intolerancia y de odio e identificarse con los valores de la nacionalidad.

Conforme al artículo 3° de la Ley General de Educación, los objetivos generales de la Educación Nacional son los siguientes:

1. Desarrollar al máximo posible el potencial físico, intelectual y espiritual de los salvadoreños, evitando poner límites a quienes puedan alcanzar una mayor excelencia;
2. Equilibrar los planes y programas de estudio sobre la base de la unidad de la ciencia, a fin de lograr una imagen apropiada de la persona humana, en el contexto del desarrollo económico social del país;
3. Establecer las secuencias didácticas de tal manera que toda información cognoscitiva promueva el desarrollo de las funciones mentales y cree hábitos positivos y sentimientos deseables;
4. Cultivar la imaginación creadora, los hábitos de pensar y planear, la persistencia en alcanzar los logros, la determinación de prioridades y el desarrollo de la capacidad crítica;
5. Sistematizar el dominio de los conocimientos, las habilidades, las destrezas, los hábitos y las actitudes del educando, en función de la eficiencia para el trabajo, como base para elevar la calidad de vida de los salvadoreños;
6. Propiciar las relaciones individuales y sociales en equitativo equilibrio entre los derechos y deberes humanos, cultivando las lealtades cívicas, es de la natural relación interfamiliar del ciudadano con la patria y de la persona humana con la cultura;
7. Mejorar la relación de la persona y su ambiente, utilizando formas y modalidades educativas que expliquen los procesos implícitos en esa relación, dentro de los cánones de la racionalidad y la conciencia; y
8. Cultivar relaciones que desarrollen sentimientos de solidaridad, justicia, ayuda mutua, libertad y paz, en el contexto del orden democrático que reconoce la persona humana como el origen y el fin de la actividad del Estado.

Como es de apreciarse, las políticas educativas salvadoreñas apuntan a la formación de ciudadanas y ciudadanos con un espíritu de respeto a la patria así como a los derechos humanos, lo cual es comprensible dada la historia de conflictos armados de los que se hace mención al inicio.

2.1.3 OBJETIVOS DE LA EDUCACIÓN EN NICARAGUA.

Al igual que otros de los países centroamericanos, vivió su propio proceso armado en el marco de la revolución sandinista de 1979 hasta febrero de 1990. Sin embargo, en lo que respecta a las políticas y sistema educativo, a diferencia de los países anteriormente descritos, en Nicaragua, los cambios en el sistema educativo se produjeron más tarde. Fue hasta hace 9 años que se estableció un marco legal más apropiado para el proceso educativo.

La Ley General de la Educación, desde el año 2006 establece en su artículo 5° los principales fines de la educación nicaragüense que a continuación se enlistan:

1. Desarrollar en los y las nicaragüenses una conciencia moral, crítica, científica y humanista; desarrollar su personalidad con dignidad y prepararle para asumir las tareas que demanda el desarrollo de la Nación multiétnica.
2. Promover el valor de la justicia, del cumplimiento de la ley y de la igualdad de los nicaragüenses ante ésta. Fomentar las prácticas democráticas y la participación ciudadana en la vida del país.
3. Desarrollar la educación del nicaragüense a través de toda su vida, en todas sus etapas de desarrollo y en las diferentes áreas, cognoscitiva, socio afectiva, laboral.

4. Ampliar la infraestructura y plazas de maestros para garantizar el derecho educativo en todo el país, los cuales deberán responder a las demandas sociales y a las necesidades locales que se concretan en la educación.
5. Desarrollar en los estudiantes, habilidades que le permitan aprender tanto lo que le brinda la escuela como fuera de ella para que sean capaces de desarrollar competencias que lo habiliten para el trabajo.
6. Formar a todos y todas las personas el respeto a la Ley, a la cultura nacional, a la historia nicaragüense y a los símbolos patrios, como instrumento fundamental para la transformación y desarrollo de la persona y de la sociedad.
7. Formar ciudadanos y ciudadanas productivos, competentes y éticos que propicien el desarrollo sostenible en armonía con el medio ambiente y respetando la diversidad cultural y étnica.
8. Preparar al ciudadano y la ciudadana en igualdad de oportunidades, prepararlos para los distintos ámbitos de la vida en la que sean capaces de desempeñar los diversos roles que la sociedad nicaragüense demanda.

Lo anteriormente citado, confirma que las políticas y programas educacionales nicaragüenses buscan formar ciudadanos con una fuerte identidad nacional, en un entorno de justicia, democracia y equidad. Lo que también es congruente con los antecedentes históricos que refiere este país centroamericano.

Una vez que ya se han dado a conocer las normativas jurídicas que sustentan los distintos sistemas educativos de los países sujetos de análisis, es pertinente profundizar en los perfiles profesionales de los líderes educativos de la región centroamericana, así como un análisis estadístico del entorno en el cual desarrollan su labor, para tener una perspectiva panorámica de la realidad que se vive en la región

2.2 DIRECTORES ESCOLARES EN CENTROAMÉRICA.

Es importante conocer el proceso de formación y selección de directores escolares en la región, para tener un marco de referencia que permita caracterizar el perfil profesional de los directores en Centroamérica, es de vital importancia iniciar señalando el contexto demográfico en el que desarrollan sus funciones, así como las facultades y obligaciones que les confieren los diferentes instrumentos normativos de cada país considerado en el presente estudio.

2.2.1 DIRECTORES ESCOLARES EN COSTA RICA.

Según datos del año 2014, publicados por el Ministerio de Educación Pública (MEP) en su página web, la matrícula inicial de la educación tradicional es la siguiente:

Cuadro N°1. Matrícula de Costa Rica

Matricula de la Educación Tradicional Costarricense (2014)	
Preescolar	120, 134 niños y niñas
I y II ciclos	447, 131 estudiantes
III ciclo y educación diversificada	369, 573 estudiantes
Educación especial	14, 944 estudiantes
Escuelas nocturnas	310 estudiantes
Total	952, 092 estudiantes

Fuente: Departamento de Análisis Estadístico, MEP

Continuando con los datos estadísticos publicados por MEP, la cantidad de centros educativos en Costa Rica y su respectiva dependencia son las siguientes:

Cuadro N° 2. Centros Educativos en Costa Rica

Centros Educativos en Costa Rica y su Dependencia (2014)						
	Total	Urbano	Rural	Público	Privado	Privado subvencionado
Total	8, 397	4,044	4, 353	7,439	862	96
Preescolar	2, 888	1, 440	1, 448	2, 510	356	22
I y II ciclos	4, 054	1, 604	2, 450	3, 740	295	19
Nocturna	3	3	0	3	0	0
III ciclo y escuela diversificada	964	617	347	735	208	21
Especial	488	380	108	451	3	34

Fuente: Departamento de Análisis Estadístico, MEP

Otro dato no menor, es que según MEP, Costa Rica cuenta con 46, 559 docentes, de los cuales establece un perfil detallado en el Manual de Puestos Docentes del Servicio civil; siendo de interés para la presente investigación lo que respecta a los directores. En este sentido, es pertinente describir el proceso de selección de los directores en Costa Rica así como las funciones que les confiere la ley.

Es importante mencionar que la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Educación Pública, en coordinación con la Dirección General del Servicio Civil, es quien se encarga de ejecutar los procesos relacionados con la planificación, promoción, reclutamiento, selección, nombramiento, capacitación y evaluación del recurso humano del MEP.

Requisitos y procedimiento para ser director escolar en Costa Rica:

De acuerdo a lo dispuesto por el artículo 20 del Estatuto del Servicio Civil, para ser ingresar al Servicio Civil, se requiere:

- a) Poseer aptitud moral y física propias para el desempeño del cargo, lo que se comprobará mediante información de vida y costumbres y certificaciones emanadas del Registro Judicial de Delincuentes, de los Archivos Nacionales, del Gabinete de Investigación y del Departamento respectivo del Ministerio de Salubridad Pública.
- b) Firmar una declaración jurada de adhesión al régimen democrático que establece la Constitución de la República.
- c) Satisfacer los requisitos mínimos especiales que establezca el "Manual Descriptivo de Empleos del Servicio Civil" para la clase de puesto de que se trate.
- d) Demostrar idoneidad sometiéndose a las pruebas, exámenes o concursos que contemplan esta ley y sus reglamentos.
- e) Ser escogido de la nómina enviada por la oficina encargada de seleccionar el personal.
- f) Pasar el período de prueba; y
- g) Llenar cualesquiera otros requisitos que establezcan los reglamentos y disposiciones legales aplicables.

En el Estatuto del Servicio Civil, de la misma manera detalla algunas precisiones del proceso de selección de servidores públicos, dentro de los cuales se considera a los directores escolares; este se hará por medio de pruebas de idoneidad a las que se admitirá únicamente a quienes satisfagan los requisitos para ingresar al Servicio Civil, anteriormente citados. En caso de no poder cubrir la vacante por medio del ascenso de un

funcionario de grado inmediato inferior, se debe hacer un pedimento de personal a la Dirección General de Servicio Civil, enumerándole las condiciones del servidor que se necesite y la naturaleza del cargo que va a desempeñar o indicando el título del cargo que aparezca en el "Manual Descriptivo de Empleos".

De acuerdo al Manual Descriptivo de clases de puestos Docentes, a continuación se enlistan algunas de las labores que realizan los directores escolares de todos los niveles y categorías, que son relevantes para el desarrollo de la presente investigación:

1. Planea, dirige, coordina y supervisa las actividades curriculares y administrativas de la institución a su cargo.
2. Asesora y orienta al personal acerca de normas de evaluación, empleo y aplicación de métodos, técnicas y procedimientos pedagógicos y utilización del material didáctico, procurando la incorporación de conocimientos actualizados e innovadores.
3. Coordina los diferentes programas del centro educativo y vela por su correcta ejecución.
4. Vela por el mantenimiento y conservación del plantel educativo, y por el buen aprovechamiento de los materiales, útiles y equipos de trabajo.
5. Coordina y evalúa los resultados de los programas bajo su responsabilidad y recomienda cambios o ajustes necesarios para el logro de los objetivos institucionales.
6. Asigna, supervisa y controla las labores del personal subalterno encargado de ejecutar las diferentes actividades que se realizan en la institución.
7. compañeros, subalternos y padres de familia.
8. Vela porque se cumplan las normas disciplinarias establecidas en el centro educativo bajo su responsabilidad.

9. Impulsa el acercamiento de los padres de familia a la institución con el fin de que sean asesorados en las técnicas y procedimientos para completar la formación en el hogar.
10. Realiza las labores administrativas que se derivan de su función.

Es necesario destacar que en todas y cada una de las descripciones de las categorías de directores que hace el Manual anteriormente señalado, se enlista como primera habilidad personal requerida para ejercer el cargo, el Liderazgo. Asimismo, los requisitos de formación académica, son contar con un bachiller o licenciatura con mención en el nivel educativo o modalidad del cual se pretenda ser director y una licenciatura o maestría en Administración Educativa. Otro dato digno de señalar, es que para ostentar cualquier puesto directivo o docente, como requisito legal indispensable se debe estar incorporado al Colegio Profesional respectivo.

2.2.2 DIRECTORES ESCOLARES EN EL SALVADOR.

Según las últimas estadísticas publicadas en la página web del Ministerio de Educación (MINED) con datos del año 2014, a continuación se detalla la matrícula escolar inicial de El Salvador.

Cuadro N° 3. Matrícula de El Salvador

Matrícula inicial por Niveles Educativos (2014)	
Inicial	8, 663 niños y niñas
Parvularia	233, 012 niños y niñas
Básica	1, 155, 950 estudiantes
Media	214, 668 estudiantes
Adultos	4, 217 estudiantes
Total	1, 616, 510 estudiantes

Fuente: MINED

Continuando con los datos estadísticos publicados por MINED, la cantidad de centros educativos en El Salvador y su respectiva dependencia son las siguientes:

Cuadro N° 4. Centros Educativos en El Salvador

Modalidad	Rural	Urbano	Total por organismo administrativo
ACE	1, 771	1, 088	2, 859
CDE	2, 086	13	2, 099
CECE	29	152	181
No especificado	88	801	889
Privadas	3	31	34
Total por zona	3, 977	2, 085	6, 062

ACE = Asociación comunal para la educación
 CDE = Consejo directivo escolar
 CECE = Consejo educativo católico escolar
 CIE = Consejo Institucional Educativo
 PCS = Privada Con Subsidio
 PSS = Privada Sin Subsidio

Fuente: MINED - Gerencia del Sistema de Estadísticas Educativas

Según datos de MINED, existen 56, 386 docentes dentro del sistema educativo salvadoreño, algunos de ellos ejercen el rol de líderes educativos ostentando el cargo de director escolar, quienes tienen un papel preponderante en el presente estudio.

Requisitos y procedimiento para ser director escolar en El Salvador:

De acuerdo a lo dispuesto por el artículo 44 de la Ley de la Carrera Docente, para desempeñar el cargo de director en instituciones de educación Parvularia, básica, media y especial se requiere:

- a) Ser Docente Nivel Dos como mínimo;
- b) Tener cinco años de servicio en el nivel educativo correspondiente;
- c) Haberse sometido al proceso de selección establecido por la Ley;

- d) Ser de moralidad y competencia notorias; y,
- e) No haber sido sancionado por faltas graves o muy graves durante los últimos cinco años a la elección.

En cuanto a la duración del director en su cargo, La Ley de Carrera Docente señala que los cargos de director o subdirector podrán tener una duración hasta cinco años, pudiendo prorrogarse por períodos iguales, si el resultado de la valoración de su labor por el Consejo de Profesores, Consejo de Directivo Escolar y Consejo de Alumnos, de acuerdo con los reglamentos respectivos, le es favorable al educador que los desempeñe, en todo caso, el Tribunal Calificador deberá emitir fallo. Igualmente, para desempeñar cargos de director o subdirector en instituciones educativas de hasta tres profesores, se requiere ser Docente Nivel Dos como mínimo y haber sido seleccionado por los maestros del centro educativo. La Ley de carrera docente en su artículo 49 también estipula que en todo centro educativo existirá un Consejo Directivo Escolar integrado por:

- 1) El Director del centro educativo, quien ejercerá la presidencia y la representación legal;
- 2) Dos representantes de los educadores electos, en Consejo de Profesores; uno de ellos ejercerá la secretaria;
- 3) Tres representantes de los padres de familia que tengan uno o más hijos estudiando en el centro educativo, quienes se elegirán en asamblea general de aquellos por votación secreta; uno de ellos ejercerá la tesorería; y,
- 4) Dos estudiantes representantes del alumnado, elegidos en asamblea general por votación secreta quienes no podrán ser menores de 12 años y tendrán derecho a voz y voto en las decisiones del Consejo.

Como es de apreciarse, legalmente el director actúa de manera colegiada además de estar asistido por los distintos estamentos de la comunidad educativa; lo cual genera un clima democrático y transparencia en la gestión del establecimiento.

En el año 2008 se publicó el documento “Dirección Escolar Efectiva” (MINED 2008). En el cual se establecen lineamientos y prácticas específicas para lograr una gestión escolar efectiva a través de dos funciones estratégicas:

a) Director- gerente:

El director es el gerente del centro educativo y tiene como funciones principales planificar, organizar, dirigir, administrar, monitorear, evaluar y dar seguimiento, así como rendir cuentas a la comunidad educativa. Un director-gerente efectivo será aquel que:

- 1) Lidera los procesos de elaboración o revisión de su PEI y PEA con la participación de los diferentes sectores de la comunidad educativa, pero además debe tomar decisiones sobre la planificación didáctica.
- 2) Promueve un clima de cooperación impulsando un modelo de toma de decisiones de carácter consultivo y participativo.
- 3) Se interesa por mejorar continuamente la comunicación que genere un clima institucional que favorezca el aprendizaje de los estudiantes.
- 4) Delega, tanto las funciones como el poder con responsabilidad para tomar decisiones enfocadas en el logro de los objetivos institucionales, dando suficiente autonomía para poder hacerlo,
- 5) Ejerce un liderazgo con propósito y centrado en la visión y misión de su centro educativo, el cual es reconocido por su comunidad educativa.
- 6) Sabe involucrar a los docentes en la definición y toma de decisiones pedagógicas, así como vincular los intereses profesionales con los objetivos escolares.
- 7) Busca 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 escolares encaminados a la mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes.

- 8) Organiza a la comunidad educativa así como el tiempo, la información, los recursos materiales y financieros en función de la mejora continua del aprendizaje de los estudiantes.

El director gerente asume dentro de sus funciones diferentes roles que son inherentes a su cargo:

9. Representante de la institución y del Ministerio de Educación
10. Líder motivador y negociador
11. Gestor de Recursos
12. Organizador y planificador de acciones
13. Evaluador
14. Dinamizador de la información
15. Auto evaluador de su desempeño profesional

b) Director - líder pedagógico:

El director líder pedagógico contagia el entusiasmo por aprender, por lograr la excelencia académica e impulsa para que la comunidad educativa planifique, realice y evalúe acciones que apoyen la mejora de los aprendizajes.

El director líder pedagógico convierte la escuela en un espacio amplio del aprendizaje y no permite que se convierta en una suma de aulas desconectadas entre sí, más bien, integra recursos y acciones para lograr que su centro actúe como un todo planificado para generar aprendizajes.

MINED pone en manos de los docentes las propuestas curriculares actualizadas y su implementación requiere que en el centro educativo se unifiquen las prácticas

pedagógicas, los modelos de planificación, las metodologías, los recursos y las formas de evaluación que de manera sistemática permitan integrar el esfuerzo del aula, de todo el equipo docente para lograr coherencia e integración institucional que permita obtener resultados educativos de calidad (MINED 2008).

El Director como líder pedagógico asume los roles que mencionamos a continuación:

- 1) Gestor/a del currículo
- 2) Promotor/a del cambio
- 3) Monitorea indicadores educativos

2.2.3 DIRECTORES ESCOLARES EN NICARAGUA.

De acuerdo con los datos proporcionados el pasado 21 de abril del 2015 por la vocera gubernamental Rosario Murillo Zambrana la matrícula escolar 2015 que es relevante para la contextualización del presente estudio, los cuales son publicados en el portal del Ministerio de educación (MINED) es la siguiente:

Cuadro N° 5. Matrícula de Nicaragua

Matricula 2015 en Nicaragua	
Preescolar	257, 331 niños y niñas
Primaria	974, 363 estudiantes
Secundaria	526,795 estudiantes
Educación Especial incluyente	2, 859 estudiantes

Fuente: MINED

De acuerdo al artículo 8 de la Ley de Participación educativa el director le corresponde:

1. Ejercer la administración del centro educativo, subordinado al Consejo Directivo correspondiente.
2. Cumplir y hacer cumplir las políticas educativas dictadas por el Ministerio de Educación.
3. Garantizar el cumplimiento del Plan de Desarrollo Escolar, así como los resultados educativos, la eficiencia en el manejo administrativo y académico del centro.

Conforme al artículo 73 del Reglamento del Reglamento General de la Escuela Primaria de Nicaragua, se enlistan algunas de las funciones los directores de este nivel educativo:

- a) Preparar el Proyecto de Plan General de Trabajo de la Escuela de acuerdo a los Planes generales de grado, someterlo a la discusión y aprobación del Consejo de Maestros, ponerlo en práctica en todas sus partes y evaluarlo periódicamente, para efecto de los reajustes que fueren necesarios;
- b) Ayudar a los maestros en la interpretación adaptación y aplicación de los programas oficiales, en la elaboración y desarrollo de sus planes de trabajo , en su perfeccionamiento profesional y en la solución de los Problemas que tuvieran en el grado;
- c) Revisar periódicamente el estado en que se encuentra el desarrollo de los programas y visitar sistemáticamente los grados con arreglo a un plan previamente elaborado, para observar el desarrollo de las clases, los métodos y materiales empleados, el rendimiento de los alumnos y sus trabajos escolares.
En entrevista privadas o por escrito, el Director hará a los maestros las indicaciones que juzgue necesarias, ofreciéndoles sugerencias técnicas adecuadas.
- d) Elaborar con los maestros las pruebas de rendimiento ocasionales, periódicas y de fin de año; organizar su correcta aplicación y realizar un estudio atento de sus resultados, para conocer las situaciones de aprendizaje de los alumnos, que

obliguen a enmiendas en los métodos de trabajo y en el desarrollo de los programas;

- e) Coordinar constantemente el trabajo de los maestros y de los grados;

Ahora bien, el Reglamento de Educación secundaria de Nicaragua, en su artículo 13, señala las responsabilidades específicas del director de este nivel educativo, de las cuales se enlistan algunas que resultan de interés para el presente estudio:

En lo técnico-docente

- a) Planificar, organizar, controlar, supervisar y evaluar todas las actividades del Centro tanto en el aspecto técnico como administrativo, para orientar y adoptar medidas adecuadas que garanticen el buen funcionamiento y cumplimiento del trabajo de todo el personal bajo su responsabilidad y de los órganos administrativos y técnicos.
- b) Evaluar periódica y objetivamente, con el Consejo Consultivo y el Consejo de profesores el desarrollo del proceso docente-educativo, con el fin de adoptar medidas adecuadas para su mejoramiento integral y permanente,
- c) Promover y garantizar la participación y desarrollo de iniciativa del personal en las actividades de capacitación organizadas o apoyadas por el Ministerio de Educación.
- d) Elaborar el Plan de Trabajo Anual del Centro, tomando en cuenta las sugerencias de los profesores y las disposiciones del MED. Analizarlo con el Consejo Consultivo y Consejo de Profesores, ponerlo en práctica en todas sus partes y evaluarlo periódicamente.
- e) Establecer mecanismos de coordinación interna, tales como comisiones de trabajo, coordinaciones de áreas, etc., para lograr el óptimo cumplimiento del Plan de Trabajo. Estos mecanismos deben informarse a la Delegación Zonal.

- f) Dedicar como mínimo un 25% del tiempo laboral a las actividades de supervisión y asistencia técnica al personal.

En lo Técnico-administrativo:

- a) Controlar la asistencia y la puntualidad diaria de los alumnos y trabajadores.
- b) Cumplir y hacer cumplir todas y cada una de las funciones asignadas.
- c) Mantener informados a los profesores de las disposiciones emanadas de las instancias superiores y de la Dirección del Centro.
- d) Resolver los casos de ausencia de profesores.
- e) Controlar toda la documentación que se elabore en el Centro, como Actas y Acuerdos, informes, certificados, diplomas, constancias, registros, expedientes, etc., de acuerdo con las normas establecidas.
- f) Garantizar el envío oportuno de los informes, estadísticas e inventarios a las instancias superiores, en la fecha y formatos establecidos por el Ministerio de Educación.
- g) Velar porque se cumplan las normas de protección e higiene escolar.
- h) Velar porque toda la comunidad educativa cumpla con las normas establecidas para conservar en buen estado los edificios, instalaciones eléctricas y sanitarias, equipos, laboratorios, talleres, mobiliario, etc., de que disponga el Centro.
- i) Atender y dar respuestas adecuadas a las inquietudes y sugerencias de padres de familia, estudiantes, profesores y comunidad educativa en general.
- j) Controlar y responder por las actividades económicas y administrativas del centro.
- k) Atender las visitas de los representantes del Ministerio de Educación y acatar las orientaciones o indicaciones que dentro de sus facultades hicieren.

Requisitos y procedimiento para ser director escolar en Nicaragua:

De acuerdo a la Ley de Participación Educativa, para optar el cargo de director de un centro educativo deberá ser un docente que reúna los requisitos establecidos en la Ley de Carrera Docente, o ser un profesional con título universitario de reconocida probidad y solvencia moral. Los centros educativos elegirán a sus directores en asambleas públicas a través del voto secreto, debiéndose asegurar la participación de los padres de familia, docentes y estudiantes.

El director será electo por un período de dos años, pudiendo ser reelecto hasta por dos períodos sucesivos.

El Consejo Educativo Municipal conocerá, previo a las elecciones, la lista de candidatos registrado para optar al cargo de director, pudiendo inhabilitar a quienes hayan incurrido en causales o faltas de idoneidad establecida en la Ley de Carrera Docente.

Como puede apreciarse, en Nicaragua al igual que en El Salvador, se hace una diferenciación de los deberes y obligaciones del director; por un lado, obligaciones de carácter técnico- pedagógico y por el otro, labores de administración. Lo cual refleja que el director es concebido como una figura que desempeña un doble papel dentro de la institución educativa que tiene a su cargo, por un lado gestiona el currículum y por el otro gestiona los recursos humanos y financieros. Asimismo, el cargo de director en los tres países es conferido directamente por el Ministerio de Educación respectivo, sujetándose a los requisitos y procedimientos que señala la ley.

2.3 PROGRAMAS DE FORMACIÓN DE DIRECTORES EN CENTROAMÉRICA.

Uno de los rasgos a considerar en el presente estudio, son los diferentes programas de formación de directores educativos que se ofrecen desde pregrado. Lo cual deja de manifiesto el interés de la región en contar un perfil de egreso del profesional de la educación que sea coherente con las normativas y perfiles descritos con anterioridad. Esto debe ser considerado como un hallazgo importante, ya que a nivel latinoamericano, por lo general, esta oferta educativa se da solo en niveles de postgrado, como es el caso de Chile.

Por tal motivo, a continuación se hace una relación los programas de formación directiva de las universidades de donde surgen las tesis tomadas para realizar la presente investigación, ya que se considera importante caracterizar a las instituciones de educación superior que producen investigación en materia de dirección y gestión educativa.

Cuadro N° 6. Programas de Formación para directores en Centroamérica

País	Universidad	Programa Académico	Duración
Costa Rica	Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica	Maestría en Administración Educativa	5 cuatrimestres
Costa Rica	Universidad de Costa Rica	Licenciatura en Ciencias de la Educación con énfasis en Administración Educativa	5 años
Costa Rica	Universidad de Costa Rica	Maestría en Ciencias de la Educación con énfasis en Administración Educativa	3 semestres
El Salvador	Universidad Pedagógica de El Salvador	Maestría en Administración de la Educación	2 años
Nicaragua	UNAN- Managua	Licenciatura en pedagogía con Mención en Administración de la educación	5 años

Fuente: Página web de cada una de las universidades que se mencionan

Como se puede observar, en Centroamérica, los estudios de licenciatura tienen una duración de 5 años, mientras que los de postgrado oscilan entre año y medio y dos años. Lo cual revela una preocupación regional por contar con herramientas de formación inicial y continua de directores escolares.

Además del país, Universidad y duración de cada programa académico, se hace una revisión de los contenidos de las mallas curriculares respectivas, a efecto de identificar y vincular algunas asignaturas relacionadas con la temática de la presente investigación, lo cual nos dará una perspectiva más amplia del perfil de egreso universitario de los directores.

Cuadro 7. Mallas Curriculares

País	Universidad	Programa Académico	Asignaturas
Costa Rica	Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica	Maestría en Administración Educativa	<ul style="list-style-type: none"> - Teoría de la Organización - Gestión Directiva en Educación - Supervisión Educativa
Costa Rica	Universidad de Costa Rica	Licenciatura en Ciencias de la Educación con énfasis en Administración Educativa	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo y Gestión del cambio Organizacional - Gestión de Recursos Humanos
Costa Rica	Universidad de Costa Rica	Maestría en Ciencias de la Educación con énfasis en Administración Educativa	<ul style="list-style-type: none"> - Teoría de la Organización - Gestión Educativa en Educación - Supervisión Educativa
El Salvador	Universidad Pedagógica de El Salvador	Maestría en Administración de la Educación	<ul style="list-style-type: none"> - Dirección y Organización Institucional - Gerencia Educativa - Supervisión Educativa y Gestión del Conocimiento Docente - Liderazgo y Gestión de Currículos Educativos
Nicaragua	UNAN-Managua	Licenciatura en pedagogía con Mención en Administración de la educación	<ul style="list-style-type: none"> - Administración de la Educación - Dirección Escolar - Administración de personal

Fuente: Malla curricular publicada en la página web de cada una de las universidades que se mencionan

Como se puede observar en el cuadro anterior, las mallas curriculares tienen gran carga de asignaturas con enfoque gerencial, ya que se orienta hacia la gestión de recursos y administración de personal. Solo en dos programas se incluyen asignaturas de liderazgo directivo.

3. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

Proponer un Estado del arte de las tesis sobre liderazgo educativo producidas en Centroamérica, con un especial enfoque en el liderazgo instruccional.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- a) Conocer de qué manera es estudiado el liderazgo instruccional en Centroamérica a partir del caso de tres países.
- b) Identificar tendencias sobre los tipos de liderazgo educativo estudiados en la región centroamericana.
- c) Identificar a los expertos que son referente en las investigaciones de liderazgo educativo en la región centroamericana.

4. MARCO TEÓRICO

El liderazgo generalmente es definido en términos de rasgos, conductas, roles y procesos. Algunos autores relacionan el liderazgo a la capacidad que posee un individuo para influir en otros y así motivarlos hacia el cumplimiento de objetivos comunes. Blanchard, K. (2007) afirma que *“el liderazgo tiene relación con la capacidad de influencia que un directivo puede tener sobre el grupo de personas con las que trabaja y orientarlos hacia la consecución de fines de bien mayor”*. Para Northouse, P. (2013), a pesar de la multitud de maneras en las que el liderazgo se ha analizado conceptualmente, existen componentes de gran relevancia que pueden ser identificados para explicar este fenómeno: a) el liderazgo es un proceso, b) el liderazgo implica influencia, c) el liderazgo se produce en grupos, y d) el liderazgo involucra objetivos comunes. Sobre la base de estos componentes, el citado autor define el liderazgo de la siguiente manera: “El liderazgo es un proceso mediante el cual un individuo influye en un grupo para lograr un objetivo común.”

Una de las variables que contribuye a fortalecer el efecto organizacional sobre el rendimiento de los estudiantes se ha conceptualizado como liderazgo escolar y, en particular, se ha estudiado el liderazgo del director (Andrews, R.; & Soder, R. 1987; Hallinger, P. & Heck, R. 1996; Marzano, R. 2003; Marzano, R.; Waters, J. & McNulty, B. 2005; Leithwood, K. et al. 2006). Desde este punto de vista, los estudios acerca de la influencia del director no solo se limitan a delimitar su impacto en los resultados de aprendizaje, sino además a todos los procesos escolares y transformativos, los cuales son mucho más amplios (Leithwood, K. 1994), algunos de ellos significan dar estímulo intelectual y personalizado a los profesores (Blase, J. & Blase, J. 2000); construir una visión y objetivos compartidos (Hallinger, P. y Heck, R. 2002) y la capacidad de rendición de cuentas o *accountability* institucional (Leithwood, K.; Jantzi, D. & Steinbach, R. 2002), entre otros de los procesos relacionados con la gestión escolar y la enseñanza.

Para Leithwood, K. (2009) *“El liderazgo escolar es la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela”*. Según algunos estudios citados por Volante, P. & Nussbaum, M. (2002, p.77) *“El principio del liderazgo en una organización educativa apunta a canalizar las capacidades y la influencia interpersonal hacia el logro de resultados de aprendizaje en los estudiantes. Estimular la noción de liderazgo, desde el nivel directivo hasta la base de la organización, agiliza la toma de decisiones y se generan experiencias que mejoran el clima no sólo en términos de cohesión interpersonal sino también en función de prioridades y objetivos.”*

4.1 LIDERAZGO INSTRUCCIONAL.

El término liderazgo instruccional se originó durante 1970 en el movimiento de escuelas efectivas, en el que los investigadores compararon escuelas que tuvieron éxito en la educación de todos sus estudiantes, independientemente de su nivel socioeconómico o el origen de sus familias con aquellas escuelas que eran "ineficaces" (Lezotte, L. 2001). El resultado de este movimiento fue una lista de características de este tipo de escuelas y la clave entre ellas fue el papel del director como un fuerte líder de instrucción. De hecho, los estudios demostraron que no había "ninguna evidencia de escuelas efectivas con liderazgo débil" (Sammons, P. et al., 1995, 17). Hallinger, P.; Murphy, J.; Weil, M.; Mesa, R.; and Mitman, A. (1983) identifican tres funciones generales del líder instruccional:

- a) definen la misión de la escuela,
- b) gestionan el currículum y la instrucción, y
- c) promueve un clima positivo en la escuela.

Es justamente en este estilo de liderazgo, en la cual se centra el análisis del presente estudio, indagando en diversos sustentos teóricos, sobre los efectos que este tienen dentro de las organizaciones educativas, a través de la gestión que hace los directivos de los

aprendizajes. Lo cual representa el soporte medular de la justificación y pertinencia del tema abordado en el presente estudio.

4.2 PRÁCTICAS DE LIDERAZGO INSTRUCCIONAL.

Son diversos los expertos que han desarrollado teorías de liderazgo y mejora escolar, quienes desglosan prácticas concretas que un líder escolar efectivo debe llevar a cabo para impactar de manera positiva en los aprendizajes de los estudiantes.

De acuerdo a Robinson, V. & Timperley, H. (2007) existen 5 dimensiones de liderazgo para la mejora de la enseñanza y el aprendizaje, las cuales implican algunas prácticas puntuales por parte de los directivos escolares:

Proporcionar una dirección escolar. Lo cual se da cuando el liderazgo se ejerce a través de la discusión, el establecimiento y la comunicación de los objetivos para el profesor y el aprendizaje de los estudiantes.

Asegurar el alineamiento estratégico. Esto implica que el líder escolar tome decisiones sobre los recursos humanos y de la organización del programa de enseñanza, en función de los objetivos y principios pedagógicos del centro educativo.

Crear comunidades de aprendizaje. Con ello se logra un sentido de responsabilidad colectiva respecto de los aprendizajes y rendición de cuentas sobre el logro de los estudiantes y su bienestar.

Participar en conversaciones constructivas del problema. Lo cual hace necesaria la capacidad de nombrar prácticas problemáticas y lograr el compromiso para abordarlos.

Selección y desarrollo de herramientas inteligentes. Entendiendo “herramientas” como todo tipo de recursos con los que las personas interactúan para realizar su trabajo; las

herramientas y sus rutinas deben estar asociadas a institucionalizar prácticas y la forma en que se deben hacer las cosas.

Ahora bien, según Leithwood, K. (2009) existen prácticas para garantizar un liderazgo exitoso, entre ellas establecer rumbos, es decir, tener una concepción de metas compartidas; desarrollar a las personas, lo cual implica ofrecer estímulo intelectual, entregar apoyo individualizado y proveer un modelo apropiado; finalmente, el rediseño de la organización, en otras palabras, desarrollar a la escuela como una organización efectiva que apoya y asegura el rendimiento de los profesores y de los estudiantes.

Bryk, A. (2010) identifica 5 soportes esenciales para la mejora de la escuela, los cuales se relacionan directamente con las prácticas directivas:

Coherente sistema de guía de instrucciones. Articulan el qué y cómo de la enseñanza; las tareas de aprendizaje planteadas para los estudiantes.

Capacidad profesional. Las escuelas son tan buenas como la calidad del cuerpo docente que tiene, es aquí donde los directivos tienen un rol decisivo en cuanto a reclutar y retener personal capacitado.

Fuertes lazos entre los padres y la escuela. La ausencia de vínculos es un problema, la calidad de estos vínculos se relaciona directamente con la motivación de los estudiantes y la participación escolar.

Clima de aprendizaje centrado en el estudiante. Apoyar un trabajo académico ambicioso junto con el apoyo para cada estudiante les permite creer en sí mismo, que persistan y logren los objetivos.

Liderazgo que conduce a cambios. Los directores participan en la mejora de las escuelas en una interacción de liderazgo facilitador e incluyente.

En Chile, Volante (2010) desarrolla tres dimensiones en las cuales describe prácticas muy puntuales de liderazgo instruccional en los directores escolares, las cuales influyen en los logros académicos:

Desarrollo y comunicación de objetivos compartidos en la organización

- Utilizar datos sobre el logro de los estudiantes para guiar la discusión respecto de la implementación de los planes y programas.
- Motivar a los profesores para que utilicen el análisis de datos como herramienta para medir el progreso académico de los estudiantes.
- Organizar datos del colegio respecto de los objetivos académicos en colaboración con los profesores.

Monitoreo y feedback sobre el proceso de enseñanza-aprendizaje

- Visitar la sala de clase para asegurar que la enseñanza esté alineada con los objetivos del curriculum.
- Monitorear las prácticas en la sala de clase para alinear en la sala de clase para alinear las enseñanzas del curriculum asumido por el establecimiento
- Trabajar con los estudiantes en tareas académicas.

Desarrollo profesional en la organización

- Estimular a los profesores a que participen en actividades de desarrollo profesional alineadas con los objetivos del colegio.
- Proveer de oportunidades de desarrollo profesional en función de las mejores prácticas de los docentes.
- Planificar un desarrollo profesional en función de los intereses y necesidades de los profesores.

4.3 IMPACTO DEL LIDERAZGO INSTRUCCIONAL EN LAS ESCUELAS.

En un primer momento, se visualizaba al liderazgo instruccional como una responsabilidad exclusiva del director. Por consecuencia, las mediciones de este tipo de liderazgo, tales como la Escala Valorativa de la Gestión Pedagógica del Director (*Principals' Instructional Management Rating Scale - PIMRS*) (Hallinger, P. y Murphy, J. 1985), se focalizaban solamente en la labor del director, sin tomar en cuenta los aportes de otros miembros de la comunidad educativa, quienes en definitiva, también llegan desempeñar un rol importante para el establecimiento de metas de instrucción, la supervisión de los programas de enseñanza, y el desarrollo de una cultura académica y de aprendizaje positivo. El enfoque exclusivo sobre el director refuerza una visión heroica de la función que pocos eran capaces de alcanzar (Hallinger, P. 2005). La investigación reciente tiene un enfoque más inclusivo con muchas medidas de instrucción de liderazgo que ahora abrazan los directores y sus designados (Heck, R.1992; Heck, R.; Larsen, T. y Marcoulides, G. 1990; Heck, R.; Marcoulides, G. y Heck, R. 1991), los que ocupan puestos de responsabilidad (Heck, R. 2000; Heck, R. y Marcoulides, G. 1996), y el liderazgo educativo compartido (Marks, H. y Printy, S. 2003).

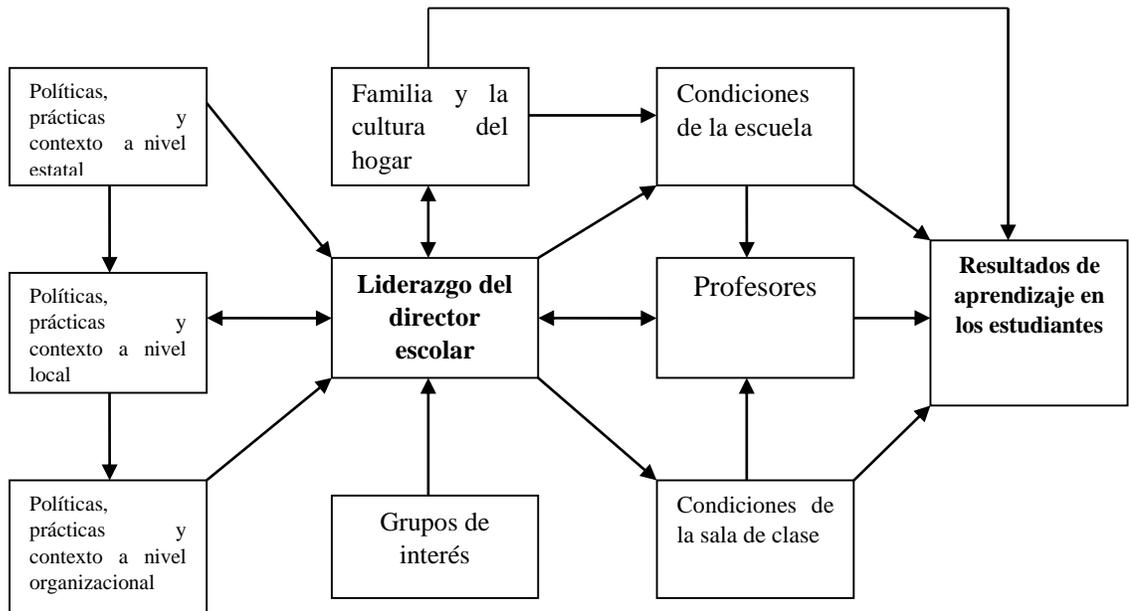
El concepto de liderazgo instruccional, es una perspectiva de investigación que privilegia el logro académico cuyo objetivo es explicar la contribución que hacen los directores para alinear y motivar a los miembros de la organización hacia la mejora de la enseñanza y el aprendizaje (Hallinger, P. 1989). Leithwood, K. y otros (2004) han insistido en describir la función del Liderazgo Instruccional en base a dos aspectos claves: “definir el foco de la gestión” e “influir en sus miembros para moverse en esa dirección”, cuyo contenido y sentido es el logro de aprendizajes en todos los estudiantes. Estos estudios han logrado mostrar el efecto del liderazgo instruccional indagado en prácticas específicas, las cuales expresan dinámicas de influencia que contribuyen a la estabilidad y mejoramiento de los logros de aprendizaje de los estudiantes (Leithwood, K.; Day, C.; Sammons, P.; Harris, A.; y Hopkins, D.2006).

Las investigaciones empíricas basadas en el concepto de liderazgo instruccional, comenzaron buscando un efecto directo de los directores en los logros académicos (Heck, R.; Larsen, T.; y Marcoulides, G.1990). Sin embargo, la evidencia más sustantiva ha mostrado que este efecto es más bien indirecto, por lo que se han estudiado otros constructos y relaciones de mediación entre ellos (Hallinger, P. y Heck, R. 1996). En base a estos resultados se ha propuesto que el efecto total del liderazgo de directores, daría cuenta de más de un cuarto del efecto de la escuela en el aprendizaje de los estudiantes (Leithwood, K., et. al., 2004)

Dentro de las variables que contribuyen a la influencia organizacional sobre el rendimiento de los estudiantes, Marzano, R.; Waters, R.; y Mc Nulty, B. (2005) destacan la variable liderazgo del director como un catalizador que potencia o minimiza este efecto. Coincidentemente Hallinger, P. y Heck, R. sitúan al liderazgo del director como el segundo factor después de la instrucción en el aula que más contribuiría a los logros de aprendizaje en los estudiantes (1996), lo que significa que las dinámicas de influencia de este nivel pueden ser claves para la productividad y el desarrollo educacional.

Rowan citado por Volante, P. (2008) identifico variables claves con el fin de predecir el impacto de las reformas de gran escala en los cambios de las organizaciones educativas. La función del director es influir en las condiciones de la organización, del aula y en las capacidades de los profesores. Influencias tales como: políticas estatales y locales; influencia del capital sociocultural de las familias; efecto de la presión de otros grupos y sus demandas características; así como la formación de los directores que se relacionan también con su desempeño y con las negociaciones con otras autoridades.

Figura N° 1 Influencia del Liderazgo Escolar



Fuente: Sintetizado de Volante, P. (2008) y Hallinger, P. et al (2015)

Una vez analizado el impacto del liderazgo dentro de una organización educativa, podemos concluir el papel protagónico del director define el éxito en las organizaciones educativas y consecuentemente en los procesos de enseñanza-aprendizaje que se desarrolla en las aulas. Ya sea de manera directa o a modo de cadena de influencia en la calidad de las prácticas docentes.

5. METODOLOGÍA

Este estudio es un proyecto de indagación: Análisis de Estado del Arte. *“Cuando hablamos de estado del arte para el abordaje de un problema o de un tema en cualquiera de las ciencias sociales, estamos hablando de la necesidad hermenéutica de remitirnos a textos que a su vez son expresiones de desarrollos investigativos, dados desde diversas percepciones de las ciencias sociales y escuelas de pensamiento, tarea emprendida y cuyo objetivo final es el conocimiento y la apropiación de la realidad social para luego disertarla y problematizarla”* (Jiménez, A. 2006 p 32.)

En la presente investigación se buscó conocer en profundidad la concepción que se tiene del liderazgo instruccional en Centroamérica, además de los tipos de análisis de liderazgo escolar que se han realizado en los trabajos finales de graduación de las principales Universidades de los tres países que han sido tomados como muestra (Costa Rica, El Salvador y Nicaragua).

El propósito de esta revisión es sumergirse en la complejidad de las investigaciones realizadas, e indagar en ellas, cual es el tratamiento teórico y el análisis que se hace del liderazgo escolar en la región centroamericana, concretamente de aquellas investigaciones que siguen una vertiente instruccional.

5.1 FUENTES Y PROCEDIMIENTO PARA LA OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN.

Para llevar a cabo este análisis crítico de la literatura, se realizó una revisión bibliográfica, en la cual se trabajó con base de datos, consistentes en los repositorios institucionales de las bibliotecas de las universidades que cuentan con los trabajos finales de graduación digitalizados y disponibles en la web, tales como: Universidad de Costa Rica, Universidad Estatal a Distancia, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua-Managua, Universidad de El Salvador y Universidad Pedagógica de El Salvador.

En estas bases de datos se identifican y clasifican los trabajos finales de graduación de los diferentes programas de licenciatura, maestría y doctorado orientados a la gestión y/o administración educativa que ofrece cada institución de educación superior consultada.

La búsqueda bibliográfica se realiza ingresando palabras claves en el motor de búsqueda de los diferentes repositorios institucionales antes mencionados. Las palabras claves utilizadas fueron: liderazgo, liderazgo educativo, liderazgo instruccional, liderazgo directivo, gestión educativa, liderazgo para el aprendizaje.

5.2 CRITERIOS DE INCLUSIÓN Y EXCLUSIÓN.

El criterio de inclusión, estuvo determinado por estudios que abordaron como tema principal o secundario el liderazgo instruccional, liderazgo centrado en el aprendizaje y/o liderazgo directivo, cuyas publicaciones estuviesen registradas entre los años 2000 y 2015. Periodo considerado como un lapso del que se pueden extraer tendencias relevantes sobre los temas mencionados.

Respecto a los criterios de exclusión, éstos corresponden a los textos mencionados anteriormente que no hagan referencia en su contenido a los temas que se abordan en este análisis crítico. También se excluyeron todas aquellas investigaciones que fuesen realizadas antes del año 2000; demás de excluyeron aquellas investigaciones que referían a gestión y/o liderazgo educativo en educación superior. Asimismo, aquellas tesis que no se encuentran digitalizadas y disponibles para su consulta vía online no fueron consideradas en el presente estudio.

5.3 ANÁLISIS DE CONTENIDOS.

Aplicando los criterios de inclusión y exclusión de manera rigurosa, se obtuvo un total de 42 documentos en un primer filtro temático, realizado con base en el título y abstract; posteriormente se hizo un análisis tanto del marco teórico como de objetivos, metodología, resultados y conclusiones de cada una de las investigaciones, ello con la finalidad de excluir aquellas que no se relacionaran en su temática central o secundaria con la gestión y/o liderazgo escolar.

Tras este segundo filtro la muestra se redujo a 30 tesis, las 12 tesis restantes no se consideraron en la revisión bibliográfica; ya que al ser consultadas no respondían o no se relacionaban con el tema central de esta investigación. Una vez realizado un fichero analítico de cada una de las 30 investigaciones (véase anexo 1), se obtuvieron 10 tesis que relacionan en sus objetivos generales y/o específicos, así como su contenido al liderazgo instruccional ejercido por el equipo directivo en el contexto escolar, las que resultan de interés para cumplir con los objetivos planteados en el presente trabajo. Este análisis crítico se centrará en el método de análisis de contenido, o también conocido como análisis cualitativo por teorización, ya que el objetivo es producir inductivamente una teorización respecto del fenómeno de estudio, para luego proceder a la conceptualización y a la relación progresiva y válida de datos empíricos cualitativos. (Mucchielli, A. 2001, p. 69).

Una vez contando con una muestra de 10 investigaciones, se realiza un profundo análisis de su contenido, a efecto de dar respuesta a los objetivos específicos que se plantea el presente informe. Análisis que consistió en las comprensiones de los investigadores respecto al liderazgo directivo, especialmente aquellas que involucran al liderazgo instruccional. En este sentido, se procedió a realizar un análisis del marco teórico, metodológico, resultados, conclusiones y bibliografía de las 10 investigaciones, con la finalidad de identificar tendencias, modelos así como el tratamiento teórico y empírico de cada una de ellas.

Para Krippendorff, K. (1990), el análisis de contenido es una técnica de investigación que está destinada a formular, a partir de ciertos datos, inferencias reproducibles y válidas que puedan aplicarse a su contexto. De esta forma, cualquier análisis de contenido debe realizarse en relación con el contexto de los datos y justificarse en función de éste. Respecto al análisis de contenido categorial o temático, se refiere a la presencia de conceptos o términos, independientes entre sí. (Abela, J. 2002)

6. RESULTADOS.

En este apartado, se reportan de manera sistematizada los hallazgos obtenidos en el proceso de búsqueda anteriormente descrito, dando respuesta a cada uno de los objetivos específicos planteados al inicio. Con ello se lograra saber qué se entiende por liderazgo escolar y en particular cómo opera el enfoque instruccional en Centroamérica; interrogante que constituye el problema central de investigación.

6.1 INVESTIGACIONES SOBRE LIDERAZGO ESCOLAR EN CENTROAMERICA

En términos descriptivos generales, es importante dar cuenta del universo de investigaciones a las que se tuvo acceso, así como de aquellas que han servido de muestra para realizar este estudio. A continuación se alude al país y universidad de procedencia, así como el nivel académico de cada tesis tal como se observa en los siguientes cuadros:

Cuadro N° 8. Clasificación de tesis por países

País	Licenciatura	Maestría	Total
Costa Rica	3	8	11
El Salvador	7	3	10
Nicaragua	9	0	9
Total	19	11	30

Fuente: Elaboración propia

Una constante durante todo el proceso de recopilación de tesis en Centroamérica, fue que Costa Rica reporta un número ligeramente mayor de producción de tesis de licenciatura y postgrado, en comparación con El Salvador y Nicaragua.

Se aprecia que exista un mayor número de tesis de licenciatura relacionadas al liderazgo y gestión educativa en la región centroamericana. Esto se pudiera explicar por un mayor índice de titulación a nivel licenciatura en comparación a los programas de postgrado en Centroamérica.

En cuanto a las universidades de procedencia, así como del grado académico de las tesis recopiladas, se hace una descripción de los hallazgos como se muestra a continuación.

Cuadro N° 9. Clasificación de tesis por Universidad y grado académico

Universidad	licenciatura	Maestría	Total
Universidad de Costa Rica (UCR)	3	4	7
Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica (UNED)	0	4	4
Universidad de El Salvador	7	1	8
Universidad Pedagógica de El Salvador (UPED)	0	2	2
Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-Managua)	9	0	9
Total	19	11	30

Fuente: Elaboración propia

Concretamente, la universidad que reporta una mayor producción de investigaciones es la Universidad de Costa Rica, con un total de 7 de las 11 tesis elaboradas en dicho país.

Ahora bien, una vez hecho el análisis del marco teórico, la metodología, objetivos, resultados y conclusiones de todas y cada una de las investigaciones encontradas, se procedió realizar un último filtro, con la finalidad de obtener un listado solo de tesis

relacionadas en su temática principal o secundaria al liderazgo instruccional de directivos, obteniéndose un total de 10 tesis, las cuales se analizan más adelante.

6.2 INVESTIGACIONES RELACIONADAS AL LIDERAZGO INSTRUCCIONAL EN CENTROAMERICA

El primero de los objetivos específicos es conocer de qué manera es estudiado el liderazgo instruccional en Centroamérica a partir del caso de tres países, para dar respuesta a ello, es necesario reportar las distintas temáticas, tipos de estudio y metodología de recolección de datos.

En cuanto a las temáticas específicas de cada uno de los 10 casos que constituyen la muestra; a continuación se muestra un cuadro con los títulos y el nivel académico de las investigaciones, donde puede observar que en todos ellos, de manera directa o indirecta se habla del papel del director como responsable de garantizar un ambiente propicio para el aprendizaje, así como de la adecuada gestión curricular, o bien, del impacto que tiene el liderazgo del director o coordinador académico en los procesos pedagógicos que se dan dentro del aula.

Para seleccionar esta muestra, fue necesario analizar la totalidad de las tesis y vincular su contenido así como instrumentos aplicados con la temática central de este estudio.

Cuadro N° 10. Títulos de tesis relacionadas con el Liderazgo Instruccional

N°	Título	País	Nivel académico
1	Análisis de la labor del coordinador académico en la gestión del currículo de las organizaciones educativas de secundaria públicas de las direcciones regionales de San José y Desamparados	Costa Rica	Licenciatura
2	El liderazgo de la directora y su incidencia en el desempeño docente de la modalidad de secundaria del turno matutino	Nicaragua	Licenciatura
3	El rol del director y directora como gestor y gestora de la calidad educativa en el tercer ciclo de educación básica de los centros escolares Amatepec y Ciudad Credisa.	El Salvador	Licenciatura
4	Estilo de Dirección que se aplica en el Colegio Saint Paul y su influencia en la calidad del personal docente.	Costa Rica	Maestría
5	Factores internos de la gestión administrativa escolar que inciden en los procesos pedagógicos que se desarrollan en los terceros ciclos de educación básica, de los centros escolares ubicados en los distritos 06-23 y 05-12 de los Municipios de San Martín y Colón correspondiente a los Departamentos de San Salvador y La Libertad durante los años 2010-2011.	El Salvador	Maestría
6	Gestión educativa que realiza la Directora del Colegio "Francisco Cordero", de Diriamba, Carazo, en el II Semestre del año 2014.	Nicaragua	Licenciatura
7	La calidad de la educación vista en los programas de estudio de las asignaturas y el liderazgo del Director: Un caso para reflexionar en la toma de decisiones	Costa Rica	Maestría
8	La efectiva integración de los padres de familia al proceso educativo de escuelas públicas del primer ciclo de educación básica en zonas de educación en riesgo (ZER) en el área metropolitana de San Salvador	El Salvador	Maestría
9	Las capacitaciones metodológicas brindada a los Docentes y su incidencia en la Planificación Didáctica en la modalidad de primaria en el Colegio Público Poder Ciudadano Clementina Cabezas, turno matutino, distrito III, Municipio Managua, Departamento Managua, del II semestre año 2014	Nicaragua	Licenciatura
10	Papel del administrador educativo en relación con el desarrollo del currículo en la escuela José T. Mora Valverde.	Costa Rica	Maestría

Fuente: Elaboración propia

6.3 TIPOS DE ESTUDIO Y METODOLOGÍAS EMPLEADAS EN INVESTIGACIONES

Continuando con la respuesta al primero de los objetivos específicos, se procedió a analizar el tipo de estudio y la metodología empleada, tal y como se detalla en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 11. Tipos de estudios y metodología empleada

N°	Titulo	Estudio de caso			Metodología		
		Descriptivo	Exploratorio	explicativo	cualitativa	cuantitativa	Mixta
1	Análisis de la labor del coordinador académico en la gestión del currículo de las organizaciones educativas de secundaria públicas de las direcciones regionales de San José y Desamparados	X					X
2	El liderazgo de la directora y su incidencia en el desempeño docente de la modalidad de secundaria del turno matutino	X					X
3	El rol del director y directora como gestor y gestora de la calidad educativa en el tercer ciclo de educación básica de los centros escolares Amatepec y Ciudad Credisa.	X			X		
4	Estilo de Dirección que se aplica en el Colegio Saint Paul y su influencia en la calidad del personal docente.	X					X
5	Factores internos de la gestión administrativa escolar que inciden en los procesos pedagógicos que se desarrollan en los terceros ciclos de educación básica, de los centros escolares ubicados en los distritos 06-23 y 05-12 de los Municipios de San Martín y Colón correspondiente a los Departamentos de San Salvador y La Libertad durante los años 2010-2011.	X		X		X	
6	Gestión educativa que realiza la Directora del Colegio "Francisco Cordero", de Diriamba, Carazo, en el II Semestre del año 2014.	X					X
7	La calidad de la educación vista en los programas de estudio de las asignaturas y el liderazgo del Director: Un caso para reflexionar en la toma de decisiones		X				X
8	La efectiva integración de los padres de familia al proceso educativo de escuelas públicas del primer ciclo de educación básica en zonas de educación en riesgo (ZER) en el área metropolitana de San Salvador	X			X		
9	Las capacitaciones metodológicas brindada a los Docentes y su incidencia en la Planificación Didáctica en la modalidad de primaria en el Colegio Público Poder Ciudadano Clementina Cabezas, turno matutino, distrito III, Municipio Managua, Departamento Managua, del II semestre año 2014	X					X
10	Papel del administrador educativo en relación con el desarrollo del currículo en la escuela José T. Mora Valverde.	X					X

Fuente: Elaboración propia

Lo expresado en el cuadro anterior nos revela una tendencia a investigar el liderazgo del directivo escolar a través de estudios de caso descriptivos con un enfoque metodológico mixto. Esto, según la metodología declarada por los autores

En cuanto a las técnicas de recolección de datos, a continuación se describen los instrumentos aplicados en cada uno de los 10 casos:

Cuadro N° 12. Instrumentos de recolección de datos empleados

N°	Titulo	Instrumentos de recolección de datos			
		Entrevista	Encuestas	Observación	Análisis de documentos
1	Análisis de la labor del coordinador académico en la gestión del currículo de las organizaciones educativas de secundaria públicas de las direcciones regionales de San José y Desamparados	X	X		
2	El liderazgo de la directora y su incidencia en el desempeño docente de la modalidad de secundaria del turno matutino	X	X		
3	El rol del director y directora como gestor y gestora de la calidad educativa en el tercer ciclo de educación básica de los centros escolares Amatepec y Ciudad Credisa.	X	X		
4	Estilo de Dirección que se aplica en el Colegio Saint Paul y su influencia en la calidad del personal docente.	X	X		
5	Factores internos de la gestión administrativa escolar que inciden en los procesos pedagógicos que se desarrollan en los terceros ciclos de educación básica, de los centros escolares ubicados en los distritos 06-23 y 05-12 de los Municipios de San Martín y Colón correspondiente a los Departamentos de San Salvador y La Libertad durante los años 2010-2011.	X	X		
6	Gestión educativa que realiza la Directora del Colegio "Francisco Cordero", de Diriamba, Carazo, en el II Semestre del año 2014.	X	X		
7	La calidad de la educación vista en los programas de estudio de las asignaturas y el liderazgo del Director: Un caso para reflexionar en la toma de decisiones	X	X	X	
8	La efectiva integración de los padres de familia al proceso educativo de escuelas públicas del primer ciclo de educación básica en zonas de educación en riesgo (ZER) en el área metropolitana de San Salvador	X	X	X	
9	Las capacitaciones metodológicas brindada a los Docentes y su incidencia en la Planificación Didáctica en la modalidad de primaria en el Colegio Público Poder Ciudadano Clementina Cabezas, turno matutino, distrito III, Municipio Managua, Departamento Managua, del II semestre año 2014	X	X	X	
10	Papel del administrador educativo en relación con el desarrollo del currículo en la escuela José T. Mora Valverde.	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia

En la totalidad de las investigaciones realizaron entrevistas en profundidad con el director o miembro del equipo directivo, así como encuestas que fueron aplicadas a docentes, estudiantes y en algunos casos a padres y madres de familia. Lo que respecta a los 4 casos donde hubo observación participante, se hizo un registro de lo observado que fue incluido como anexo. Finalmente, en el único caso que realizó análisis de documentación, los documentos analizados fueron: Proyecto Educativo Institucional (PEI), Planeación anual, Pautas de observación de clase etc.

6.4 TIPOLOGÍAS DE LIDERAZGO DESCRITAS EN LAS INVESTIGACIONES CENTROAMERICANAS

Ahora bien, el segundo de los objetivos específicos consiste en identificar tendencias sobre los tipos de liderazgo educativo estudiados en la región centroamericana.

Para dar respuesta a este objetivo específico, a continuación se hace una descripción de las tipologías y/o conceptos de liderazgo descrito en el marco teórico de las 10 tesis analizadas en profundidad. Ello con la finalidad de comprender el enfoque teórico con el cual se analiza el impacto o incidencia del liderazgo de los directivos y su equipo en los procesos de enseñanza-aprendizaje.

A continuación se hace un reporte detallado del Marco teórico-conceptual que sustenta cada una de las investigaciones, con el fin de sustraer las definiciones, tipologías y conceptos relacionados al liderazgo educativo.

Cuadro N° 13. Análisis del Marco teórico del caso número 1

Caso	Título	Marco teórico- conceptual
1	Análisis de la labor del coordinador académico en la gestión del currículo de las organizaciones educativas de secundaria públicas de las direcciones regionales de San José y Desamparados	<p style="text-align: center;">Estilos de Liderazgo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo democrático participativo: En este se manifiestan muy buenas relaciones de comunicación con todos, tanto de manera ascendentes como descendente. Los métodos y procedimientos que se emplean se caracterizan por la persuasión y el convencimiento. Se revelan altos niveles de participación de todos los factores, fundamentalmente de alumno. La toma de decisiones es de carácter colectivo. (sin cita) - Liderazgo con tendencia al compromiso y a la implicación: Este estilo constituye un paso previo al democrático participativo en el que revela una mayor preocupación por las relaciones, la comunicación ascendente con las familias y la comunidad, se incrementa el nivel de participación a los subordinados. La persuasión y el convencimiento tienen una mayor presencia. Se amplían los niveles de participación con los espacios de consulta, generalmente, se tiene a cuenta los criterios y opiniones dadas en la toma de decisiones, lo que fomenta el compromiso y la implicación. (sin cita) - Liderazgo con tendencia consultiva: Este estilo representa un peldaño del movimiento de lo más centralizado hacia formas un poco más participativas, aunque se muestra interés por el cumplimiento de las tareas, hay ciertas preocupaciones por las relaciones entre todos. Se revelan algunos niveles de comunicación ascendente en la medida que se consulta a los subordinados. La persuasión y el consentimiento presentan niveles bajos, se estimula la participación de todos, aunque en ocasiones se utilizan formas más centralizadas. Las decisiones son consultadas, pero la dirección finalmente decide. (sin cita) - Liderazgo con rasgos de centralización con ciertos niveles de participación: en este tipo de estilo interesa solamente el cumplimiento de las tareas. Presenta bajos niveles de comunicación, es pobre la presencia de la persuasión y el convencimiento predominando métodos y procedimientos por el ordeno y mando. Limitada participación de los subordinados y las decisiones son tomadas casi siempre por el director (Rubio 2013) - características del liderazgo administrativo: Según Foster (1989) ha de ser crítico, transformador, educador y ético. <p>Según Cardona (2006) propone los siguientes tipos de estrategias que son orientadas a la obtención de resultados económicos, visión de negocio, resolución de problema, gestión de recursos, orientación al cliente y negociación.</p>

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 14. Análisis del Marco teórico del caso número 2

Caso	Titulo	Marco teórico- conceptual
2	El liderazgo de la directora y su incidencia en el desempeño docente de la modalidad de secundaria del turno matutino	<p style="text-align: center;">Estilos de gerente según Guédez (1995):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Autocrático: Se enmarca en la tesis de que el gerente todo lo sabe y todo lo puede. En consecuencia, su acción es totalizadora y omnipotente, pues tiene todas las respuestas posibles a todo tipo de problemas. El dispone, ordena todo conforme a su particular manera de entender las situaciones de una institución. No delega ni interactúa ni reconoce ni forma parte de su personal; simplemente ordena y manda con prepotencia y autosuficiencia. - Burocrático: Ejerce sus funciones amparado por la seguridad de una normativa estable e inflexible. Este es el clásico gerente, que para tomar una decisión, precisa todas las normas, establece todos los antecedentes, asegura todos los controles, consulta a su jefe y, finalmente espera orden por escrito de sus superiores. - Desidioso: Consiste en aquella acción que se administra según el criterio de dejar hacer y dejar pasar. Aquí se delegan los asuntos en forma indiscriminada y opera un tácito desentendimiento de las acciones de seguimiento. - Estratégico: adopta una perspectiva totalmente distinta, ya que las acciones de dirección, persuasión, concertación y delegación se alejan de cualquier sesgo absolutista y de cualquier conducta estereotipada. Cada una de estas alternativas se adoptan según las condiciones de la persona supervisada y se ajusta a circunstancias temporales prevaecientes. - Transformacional: El gerente debe ser un agente formador para favorecer el desarrollo de los demás. El éxito del gerente está en influir en los otros, consiguiendo ayuda para asegurar la misión, para favorecer la visión y para enriquecer los valores preestablecidos. Por ello el gerente debe asegurar que sus subordinados se forman y que asuman una madurez global que les acredite como sujetos de delegación y liberación. - Meritocrática: Supone la conveniencia de conocer al personal y de retribuir los méritos que ellos conquisten. El gerente debe evaluar a sus supervisados y establecer una apreciación de acuerdo a criterios que reflejen el cumplimiento de las responsabilidades, la capacidad de innovación, la identificación con la institución y las relaciones con sus semejantes. A partir de esta visión global se podrán definir opciones diferenciadas de reconocimientos que se correlacionen con merecimientos. Hay que reconocer a los más meritorios y estimular el mejoramiento de los menos eficientes. <p>Transaccional: Remite a aceptar que el hombre, el trabajador, el profesional, tiene en la personalidad distintos componentes que armonizadamente conforman un equilibrio mental. El gerente en consecuencia debe estar muy pendiente de esta situación, sobre todo si se toma en cuenta que ese individuo debe relacionarse con otros en la organización. El éxito de la empresa u organización depende de la relación armoniosa de sus integrantes.</p>

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 15. Análisis del Marco teórico del caso número 3

Caso	Titulo	Marco teórico- conceptual
3	El rol del director y directora como gestor y gestora de la calidad educativa en el tercer ciclo de educación básica de los centros escolares Amatepec y Ciudad Credisa	<p>John Gardner menciona que un liderazgo es “un proceso de persuasión o ejemplo a través del cual un individuo o grupo induce a otros a alcanzar objetivos mantenidos por el líder y sus seguidores”.</p> <p style="text-align: center;">Estilos de liderazgo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Autocrático: Es el/la que hace obligatorias sus decisiones mediante el empleo de recompensas y el temor al castigo, los/ las subalternos/as no participan en el proceso decisional, la comunicación se hace en el sentido único de arriba hacia abajo. (sin cita) - Democrático o participativo: Se caracteriza porque toma en consideración los deseos y sugerencias de los/ as miembros así como los de líder; invita a sus subordinados/ as a tomar parte del proceso decisional. (sin cita) - Laissez – Faire: Ejerce muy poco control sobre los/las miembros del grupo, se desinteresa del trabajo de sus subordinados/as. Él /ella les da a sus subalternos la libertad de determinar lo que ellos/as deben hacer y de qué forma. (sin cita) <p>Se Describen las Prácticas y estrategias de Liderazgo según MINED (1996) Capacitación de Directores diciembre de 1996.</p>

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 16. Análisis del Marco teórico del caso número 4

Caso	Titulo	Marco teórico- conceptual
4	Estilo de Dirección que se aplica en el Colegio Saint Paul y su influencia en la calidad del personal docente.	<p style="text-align: center;">Influencia del director</p> <ul style="list-style-type: none"> - La forma en que actúa un Director, determina a su vez, “la forma en que actúan los docentes, el personal administrativo, técnico administrativo, estudiantes, padres de familia, comunidad y todo tipo de sujeto que guarde relación con el centro educativo”. (Venegas, 2002) <p style="text-align: center;">Estilos de liderazgo según Venegas (2002)</p> <ul style="list-style-type: none"> - autoritario-coercitivo - estilo democrático-participativo <p>Estilos de liderazgo según Koontz y Wehrlich:</p> <ul style="list-style-type: none"> - liderazgo autocrático: es aquel que “ordena, es dogmático y positivo y dirige mediante la capacidad de retener o conceder recompensas o castigos” - liderazgo democrático: “consulta con los subordinados sobre las acciones y decisiones propuestas y fomenta su participación.” - liderazgo liberal: Se caracteriza porque el director utiliza muy poco su poder, ya que otorga al personal un alto grado de autonomía y se depende más bien de éstos para establecer las propias metas y los medios para lograrlos. <p>Estilos de dirección planteados por el profesor Likert:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Autoritario explotador: son directores autocráticos, sin confianza en su personal, por lo que no los involucra en la toma de decisiones. Motivan a las personas mediante el temor y ejercen un control centralizado desde la cúspide de la pirámide organizativa. - Autoritario benevolente: la dirección hace uso de premios a la actitud de servidumbre por parte del personal. Las decisiones importantes son tomadas en la parte superior de la organización aunque se permite alguna comunicación ascendente y se tiene un cierto grado de confianza y seguridad en el personal, siempre bajo un estricto control de políticas. - Consultivo: se hace uso de premios y castigos ocasionales. Las decisiones de tipo general son tomadas por la dirección y las más específicas y operativas, por el resto del personal, a quienes se les tiene cierta confianza y seguridad. - Grupo participativo: el director tiene absoluta confianza y seguridad en el personal; los escucha, acepta y aplica sus ideas y opiniones, practica diversas formas de comunicación, fomenta la toma de decisiones en todos los niveles y hace que todos y todo funcione como un grupo cohesionado.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 17. Análisis del Marco teórico del caso número 5

Caso	Título	Marco teórico- conceptual
5	Factores internos de la gestión administrativa escolar que inciden en los procesos pedagógicos que se desarrollan en los terceros ciclos de educación básica, de los centros escolares ubicados en los distritos 06-23 y 05-12 de los Municipios de San Martín y Colón correspondiente a los Departamentos de San Salvador y La Libertad durante los años 2010-2011.	<p style="text-align: center;">Directores escolares efectivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La vida escolar y los directores de los centros educativos realizan actividades académico-administrativas como registros de notas, cartas didácticas, atención de padres y madres de familia, relaciones interpersonales, planeamiento institucional, proyectos nuevos, ejecución financiera, formularios y otros. Sin embargo, todos estos procesos deben desarrollarse en función de la mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes. - “Partiendo del contexto salvadoreño y de la percepción que genera el ejercicio del cargo, se parte de tres ideas importantes. - Se establece que el éxito o fracaso de una organización escolar es responsabilidad de la dirección, entendido el éxito como el desarrollo de una gestión escolar efectiva que favorece la mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes. - Se legitima la necesidad de encontrar en el centro educativo un espacio digno, seguro, democrático y esperanzador para que los niños, niñas y jóvenes tengan una alternativa integral de desarrollo de su personalidad, sin obviar la compleja realidad en que vive la sociedad salvadoreña, que sitúa a la escuela, estudiantes, docentes y familias, en circunstancias particulares sujetas a otras fuerzas que no dependen de una gestión escolar efectiva. - Se plantea la necesidad de tener un director o directora con fuerte liderazgo pedagógico, conocimientos y habilidades gerenciales que le permiten desempeñar su cargo combinando lo técnico-pedagógico y lo administrativo-gerencial. - A partir de los aspectos anteriores, se puede definir que una directora o director es efectivo cuando: - Logra el éxito académico en sus estudiantes, quienes aprenden para desempeñarse en forma competente en la familia, el trabajo y la sociedad. - Logra que toda la comunidad educativa comparta la misma visión y trabaje por alcanzar los objetivos del centro educativo. - Organiza a la comunidad educativa para lograr los acuerdos establecidos en sus planes escolares. - Fortalece la convivencia escolar basándose en valores establecidos a través de la participación de todos los miembros de la comunidad educativa. - Ejerce liderazgo pedagógico que influye en la motivación y el desempeño de los docentes para la implementación de prácticas pedagógicas innovadoras, mediante las que consigue que sus estudiantes aprendan para la vida. - La gerencia de los procesos pedagógicos, gestión institucional y evaluación para facilitar la toma de decisiones de forma participativa y democrática en de función de la mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes. <p>Evalúa, monitorea, supervisa y brinda asistencia técnica a los resultados y procesos escolares.” MINED (2008) Gestión Escolar Efectiva al Servicio del Aprendizaje.</p>

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 18. Análisis del Marco teórico del caso número 6

Caso	Título	Marco teórico- conceptual
6	Gestión educativa que realiza la Directora del Colegio "Francisco Cordero", de Diriamba, Carazo, en el II Semestre del año 2014.	<p>Dimensiones de la Gestión Educativa:</p> <p>Dimensión Organizacional: En esta dimensión está el estilo de funcionamiento entre ellos tenemos: organigramas, las distribuciones de las tareas, la división del trabajo, los canales de comunicación formal, el uso del tiempo y los espacios. (sin cita)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dimensión administrativa: son las cuestiones del gobierno como es la planificación de las estrategias, consideración de los recursos humanos y financieros, el control de las acciones propiciadas y el manejo de la información. (sin cita) - Dimensión pedagógica- didáctica: Es la actividad diferencial de otras organizaciones sociales como vínculos que los actores construyen con los modelos didácticos, las modalidades de las enseñanzas, el valor otorgado a los saberes, los criterios de evaluación y las teorías de la enseñanza. (sin cita) <p>Dimensión comunitaria: Son las actividades sociales entre los actores institucionales las cuales demandan exigencias y problemas con relación al entorno institucional (sin cita)</p>

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 19. Análisis del Marco teórico del caso número 7

Caso	Título	Marco teórico- conceptual
7	La calidad de la educación vista en los programas de estudio de las asignaturas y el liderazgo del Director: Un caso para reflexionar en la toma de decisiones	<p>Definición y estilos de liderazgo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - “El líder es el jefe o dirigente de un grupo y la función que ejerce se denomina liderazgo. Este se refiere por lo general al ejercicio de una autoridad que ha sido aceptada por el grupo, y se supone que el líder de alguna manera es reconocido, por sus capacidades, por su autoridad, o porque así lo determina la convención del grupo. Desde luego que el líder debe tener, o representar, un conjunto de capacidades reconocidas por los integrantes del grupo de referencia. En la medida que el líder despliega sus capacidades, de manera acorde a las expectativas del grupo, se mueve el grado de reconocimiento por parte de sus integrantes” Cano, J. (2001) <p>Se distinguen tres tipos de liderazgo: el autoritario, el dejar hacer y pasar, y el democrático. (sin cita)</p>

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 20. Análisis del Marco teórico del caso número 8

Caso	Título	Marco teórico- conceptual
8	La efectiva integración de los padres de familia al proceso educativo de escuelas públicas del primer ciclo de educación básica en zonas de educación en riesgo (ZER) en el área metropolitana de San Salvador	<ul style="list-style-type: none"> - “Los ambientes seguros, cómodos y adecuados se constituyen en una condición indispensable para estimular y favorecer aprendizajes efectivos en el estudiantado.” (sin cita) <p>Nota:</p> <ul style="list-style-type: none"> - No existe sustento teórico sobre el liderazgo directivo y/o sobre el papel de los directores en la integración de los padres de familia al proceso educativo

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 21. Análisis del Marco teórico del caso número 9

Caso	Título	Marco teórico- conceptual
9	Las capacitaciones metodológicas brindada a los Docentes y su incidencia en la Planificación Didáctica en la modalidad de primaria en el Colegio Público Poder Ciudadano Clementina Cabezas, turno matutino, distrito III, Municipio Managua, Departamento Managua, del II semestre año 2014	<p>Concepto de capacitación según la Ley de Carrera Docente.</p> <ul style="list-style-type: none"> - la capacitación es el proceso educativo, permanente y sistemático que garantiza el perfeccionamiento, entrenamiento, actualización y especialización a los docentes para que respondan a las políticas de transformación curricular. - Según Hernández y Hernández (2009) en “La importancia de la formación docente”, inferen que la formación del docente del siglo XXI, es un reto de nuestros días producto de la volatilidad de los nuevos desafíos y desarrollo que se experimenta en el mundo científico tecnológico. - Se hace referencia a las necesidades y costos de capacitación. - No se menciona sustento teórico del papel del director en los procesos de capacitación

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 22. Análisis del Marco teórico del caso número 10

Caso	Titulo	Marco teórico- conceptual
10	Papel del administrador educativo en relación con el desarrollo del currículo en la escuela José T. Mora Valverde	<ul style="list-style-type: none"> - “el director debe comprender que su labor gira alrededor del currículo y que cada uno de los planes y acciones que se realiza en el centro educativo deben tener como objetivo central administrar para lograr los objetivos curriculares.” Carvajal (1993) - Lépiz que es citado por Bogantes (1986), considera que el director debe conocer también de procesos pedagógicos y administrativos para poder llevar a cabo una relación adecuada del currículo. - Los autores mencionados (Lépiz y Bogantes) señalan debe de tratar de distribuirse el trabajo con el que se cuenta, procurando además, orientar a su equipo de trabajo, motivar a su población trabajadora y estudiantil, dirigir y coordinar a los y con los equipos o departamentos de trabajo, y capacitarse tanto personalmente como a sus colegas. - Bogantes señala ciertas características deseables en un administrador del curriculum como lo son: <ul style="list-style-type: none"> - Conoce y se identifica con la función de la institución - Procura buenas relaciones con la comunidad escolar. - Logra la proyección de la escuela hacia la comunidad, y la colaboración de ésta para con la escuela. - Diferencia y se enfoca a lograr lo realizable dentro de la institución.

Fuente: Elaboración propia

Como se desprende del análisis teórico-conceptual anterior, se puede apreciar que en términos generales, las investigaciones tienden a clasificar al liderazgo en tres dimensiones: Democrático, Autoritario o autocrático y Laissez – Faire o dejar hacer. En menor medida (solo un caso) se menciona el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional. Esta conceptualización o clasificación del liderazgo es empleada para caracterizar el tipo de liderazgo que ejerce el director de la institución educativa que se estudia en cada investigación.; utilizando para ello, referentes teóricos de la administración. Se debe hacer mención que en algunos casos, no se cuenta con la cita

correspondiente, o bien, la cita no se encuentra referenciada en la bibliografía, lo que representa una limitante de la investigación, dada las falencias metodológicas de las investigaciones.

Ahora bien, es importante destacar que en la investigación: “Factores internos de la gestión administrativa escolar que inciden en los procesos pedagógicos que se desarrollan en los terceros ciclos de educación básica, de los centros escolares ubicados en los distritos 06-23 y 05-12 de los Municipios de San Martín y Colón correspondiente a los Departamentos de San Salvador y La Libertad durante los años 2010-2011.” Realizada para obtener un título académico de la Universidad de El Salvador, si bien no se hace una clasificación de estilos de liderazgo, se parte por precisar que el fin último de la Gestión Educativa son los aprendizajes. Asimismo, se sustenta el marco teórico con un documento publicado en el año 2008 por el Ministerio de Educación (MINED) titulado: Gestión Escolar Efectiva al Servicio del Aprendizaje, en el cual se describen las prácticas de los directores efectivos. Poniendo en primer lugar el logro del éxito académico de los estudiantes, siempre compartiendo un sentido de misión y visión en la comunidad educativa, además de ejercer un liderazgo pedagógico que impacte en la implementación de prácticas pedagógicas innovadoras por parte de los docentes, finalmente, se alude a procesos de gestión institucional y evaluación que permitan tomar decisiones de forma participativa.

6.5 EXPERTOS QUE SON REFERENTE TEÓRICO EN LAS INVESTIGACIONES RELACIONADAS AL LIDERAZGO INSTRUCCIONAL EN CENTROAMERICA.

Finalmente, para dar respuesta al tercer objetivo específico se identificó a los expertos que son referentes en las investigaciones de liderazgo educativo en la región centroamericana. Para ello, se realizó análisis de la bibliografía empleada, incluyendo solo aquellos textos que se relacionan con el tema central de la presente investigación (Véase

anexo 2), se encontró que se parte de una base teórica de la administración. Ya que se citan autores clásicos de esta disciplina, como Henri Fayol y Taylor para definir el proceso administrativo y describir sus etapas. Otro de los autores citados en un número importante del total de tesis analizadas (30) es Chiavenato, quien cuenta con diversas publicaciones sobre fundamentos y teorías de la administración de Recursos Humanos.

Ahora, se hará una revisión de los expertos en educación que son citados en las investigaciones centroamericanas que se analizan, comenzando por aquellos que se ubican fuera de la región (Véase anexo 3 para conocer su perfil profesional y algunas de sus publicaciones), tal como se presenta en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 23 Expertos internacionales que son citados en las investigaciones

País	Expertos internacionales citados
Argentina	- Delia Azzerboni
	- Inés Aguerrondo
	- Ruth Harf
Brasil	- Guiomar Namó de Mello
España	- Antonio Bolívar Botía
	- Manuel Álvarez Fernández
	- Serafín Antúnez Marcos

Fuente: Elaboración propia

Generalmente se alude a bibliografía producida, o bien, editada en iberoamericana, con lo cual se puede inferir es producto de la barrera del idioma, lo que representa una resistencia a consultar textos en un idioma distinto al castellano. Otro dato importante, es que los textos de liderazgo, gestión, formación docente etc.; que sirven de fuente bibliográfica,

datan de los años 1979 al 2011; lo que nos permite suponer que los autores recurren a autores clásicos para sustentar sus trabajos finales de graduación.

En cuanto a la consulta de bibliográfica local, se hace referencia a los siguientes autores y/o expertos de la región (Véase anexo 3), como se muestra a continuación:

Cuadro N° 24 Expertos de la Región Centroamericana que son citados

País	Expertos regionales citados
Costa Rica	- Jesús Ugalde Vísquez
	- Juan Antonio Arroyo Valenciano
	- Marta Rojas Porras
	- Nidia García Lizano
	- Pedro Venegas Jiménez
El Salvador	- Ministerio de Educación (MINED)
Nicaragua	- Balmaceda, H. (2013) Supervisión de la Educación. Nicaragua*
	- Rubio, M. (2013) Dirección escolar. Compilación. Managua*

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los hallazgos del análisis bibliográfico, podemos dar cuenta que en Costa Rica existe una mayor producción de investigación en materia de gestión educativa y dirección escolar por parte de expertos, quienes forman parte del cuerpo académico de la Universidad de Costa Rica.

En el caso particular de El Salvador, el ente consultado como experto local, según lo reflejado por la bibliografía es el Ministerio de Educación (MINED), quien entre otras de

sus publicaciones, que resultan relevantes para dar respuesta al tema central de la presente investigación, se encuentran: Dirección Escolar Efectiva (2008); Gestión Escolar Efectiva al Servicio del Aprendizaje (2008)

En cuanto a las investigaciones realizadas en Nicaragua, presentan en sus antecedentes y justificación, una revisión de investigaciones similares realizadas anteriormente por sus compañeros de universidad. En cuanto a textos y/o expertos locales, se identifican como citados de manera recurrente, los que se incluyen en el cuadro, sin tener mayor referencia ya que son compilaciones y/o manuales que no se encuentran de manera digital, lo que limito la identificación de sus autores.

7. CONCLUSIONES.

Respecto al problema central que da origen a la presente investigación: “Comprender a partir de la producción de tesis producidas en Costa Rica, El Salvador y Nicaragua, qué se entiende por liderazgo escolar y en particular cómo opera el enfoque instruccional en Centroamérica”. Una vez analizados los hallazgos encontrados, se puede concluir lo siguiente:

En los tres países de región centroamericana que se examinaron, el liderazgo escolar se estudia a través de investigaciones descriptivas-exploratorias según la categoría de Wittrock ya que no comprueban hipótesis ni realizan intervenciones, particularmente son estudios de casos, generalmente estudian lo que ocurre en un centro educativo en particular o en una zona escolar determinada, lo que nos permite entender dinámicas locales del liderazgo escolar. En segundo lugar, en cuanto a la metodología empleada, si bien las investigaciones tienden a presentar un enfoque mixto y utilizan como técnicas de recolección de datos; primordialmente entrevistas en profundidad y encuestas.

Sin perjuicio de lo anterior, con base en los hallazgos reportados, hay evidencia para afirmar que es necesario que se apueste por otras técnicas de recolección de datos como pudieran ser el shadowing ya que esta permite obtener una mirada más amplia y objetiva de lo que realmente sucede dentro del centro educativo, más allá del sesgo que pudiese tener la mirada de cada uno de los miembros de la comunidad educativa. Además se debe tener un especial cuidado en la correcta validación de los instrumentos aplicados (entrevista, cuestionarios, guía de observación etc). No se encontraron estudios experimentales, inferenciales o de gran escala, lo que impide probar teorías de acción en términos generales; esto revela la necesidad de realizar investigaciones que muestren el efecto del liderazgo en la mejora de la enseñanza y en la mejora de los resultados del aprendizaje, comprobándolo empíricamente con datos ya sea cualitativos o cuantitativos y asegurándose que el impacto de la efectividad escolar no este contaminado de otras variables, ojalá estos estudios sean longitudinales, lo cual en primera instancia es difícil

por acotado de los tiempos de los programas académicos de licenciatura, magíster y doctorado. Por lo tanto, se debe tomar como antecedente la necesidad de realizar investigaciones que muestren el efecto del liderazgo directivo en la sala de clase.

Además, en relación a los antecedentes del marco teórico, priman tres estilos de liderazgo identificados: autocrático, democrático y Laissez – Faire, categorías de análisis tradicionales en las cuales se utiliza el modelo desarrollado por Chiavenato.

Específicamente, para comprender la concepción regional del Liderazgo Instruccional, destaca el caso de la investigación: “Factores internos de la gestión administrativa escolar que inciden en los procesos pedagógicos que se desarrollan en los terceros ciclos de educación básica, de los centros escolares ubicados en los distritos 06-23 y 05-12 de los Municipios de San Martín y Colón correspondiente a los Departamentos de San Salvador y La Libertad durante los años 2010-2011.”, ya que en su marco teórico se expresan con claridad argumentos que se relacionan al concepto de Liderazgo Instruccional. Haciendo una descripción de lo que debe entenderse como un director efectivo, remitiendo al documento Gestión Escolar Efectiva al Servicio del Aprendizaje, Publicado por el Ministerio de educación de El Salvador en el año 2008, en el cual se enlistan las siguientes prácticas:

- “Logra el éxito académico en sus estudiantes, quienes aprenden para desempeñarse en forma competente en la familia, el trabajo y la sociedad.
- Logra que toda la comunidad educativa comparta la misma visión y trabaje por alcanzar los objetivos del centro educativo.
- Organiza a la comunidad educativa para lograr los acuerdos establecidos en sus planes escolares.
- Fortalece la convivencia escolar basándose en valores establecidos a través de la participación de todos los miembros de la comunidad educativa.

- Ejerce liderazgo pedagógico que influye en la motivación y el desempeño de los docentes para la implementación de prácticas pedagógicas innovadoras, mediante las que consigue que sus estudiantes aprendan para la vida.
- La gerencia de los procesos pedagógicos, gestión institucional y evaluación para facilitar la toma de decisiones de forma participativa y democrática en de función de la mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes.
- Evalúa, monitorea, supervisa y brinda asistencia técnica a los resultados y procesos escolares.”

En relación a los hallazgos de este análisis crítico, éstos dan cuenta que aunque no se menciona de manera literal el término “instruccional” en ninguna de las tesis analizadas, si se habla de buenas prácticas de los directores que fueron motivo de estudio, se identifican tanto en los resultados, como en las conclusiones y recomendaciones las siguientes:

- Difusión de la misión y visión
- Gestión curricular
- Supervisión de la sala de clase
- Retroalimentación
- Capacitación docente
- Monitoreo de los aprendizajes
- Involucramiento de las familias en el proceso enseñanza-aprendizaje

Con lo anterior, se percibe que tanto las normas educativas, como las investigaciones realizadas, si se concibe un liderazgo centrado en el aprendizaje. Aunque se puede afirmar que se requiere contar con un sustento teórico más sólido, lo cual podría lograrse si las

universidades donde se producen las investigaciones instaran a los estudiantes a consultar textos e investigaciones en un idioma distinto al castellano.

Ahora bien, desde el punto de vista jurídico y práctico, el director escolar es concebido como un gerente o un gestor. Lo cual se deja muy en claro tanto en los instrumentos legales, como en las investigaciones que se analizaron, en donde de manera recurrente se encuentran términos como: Director-gerente, Gestor educativo, líder administrativo. Esto se confirma al revisar las distintas mallas curriculares de los programas académicos de formación de directores, en donde se cursan asignaturas con un enfoque gerencial o administrativo.

Finalmente, de acuerdo a las normativas, instrumentos e investigaciones analizadas; el liderazgo instruccional es concebido en Centroamérica con nombres como: gestión curricular, gerencia curricular o gerencia del currículo, gestión escolar efectiva al servicio del aprendizaje.

BIBLIOGRAFÍA

- Abela, J. A. (2002). Las técnicas de análisis de contenido: Una revisión actualizada.
- Andrews, R. & Soder, R. (1987) Principal Leadership and Student Achievement. *Educational Leadership*, 44 (6), 9-11
- Avalos, B. (2007). School Improvement in Latin America: Innovations over 25 Years (1980–2006). In *International Handbook of School Effectiveness and Improvement* (pp. 183-204). Springer Netherlands.
- Barber, M., & Mourshed, M. (2007). Cómo hicieron los sistemas educativos con mayor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos.[Informe McKinsey]. Santiago de Chile, McKinsey & Co, cinde
- Blase & Blase, (2000) Handbook of Instructional Leadership. How Successful Principals Promote Teaching and Learning. Second Edition, Corwin Press.
- Blanchard, K. (2007). Liderazgo al más alto nivel: cómo crear y dirigir organizaciones de alto desempeño. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Bryk, A (2010) Organizing Schools for Improvement, Revista Kapan, Vol 9, N°7
- Constitución Política de la República de Costa Rica
- Constitución Política de la República de Nicaragua
- Constitución de la República de El Salvador
- Duro, A. (2006). Introducción al liderazgo organizacional: teoría y metodología. Universidad Rey Juan Carlos. Madrid España.
- Elmore, R. (2010). Mejorando la escuela desde la sala de clases. Fundación Chile.
- Estatuto del Servicio Civil de Costa Rica
- Fletcher, J. K., & Kaufer, K. (2003). Shared leadership. Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership, 21-47.
- Hallinger, P., Murphy, J., Well, M., Mesa, R. P., & Mitman, A. (1983). Identifying the specific practices, behaviors for principals. *NASSP Bulletin*, 67(463), 83-91.

- Hallinger, P., & Murphy, J. (1985). Assessing the instructional management behavior of principals. *The Elementary School Journal*, 217-247.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (1996). Researching the Principal's Role in School Effectiveness: A Review of Empirical Research, 1980-95. *Educational Administration Quarterly*, 32 (1),5-44
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (2002).What Do you call people with visions? The Role of Vision, Mission and Goals in School Leadership and Improvement. In K. Leithwood, & P. Hallinger (eds.), *Second International Handbook of Educational Leadership and Administration* (p. 9-40)
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (2011). Exploring the journey of school improvement: classifying and analysing patterns of change in school improvement processes and learning outcomes. *School Effectiveness and school improvement*
- Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 125-142.
- Heck, R. H., Larsen, T. J., & Marcoulides, G. A. (1990). Instructional leadership and school achievement: Validation of a causal model. *Educational Administration Quarterly*, 26(2), 94-125.
- Heck, R. H., Marcoulides, G. A., & Lang, P. (1991). Principal instructional leadership and school achievement: The application of discriminant techniques. *School Effectiveness and School Improvement*, 2(2), 115-135.
- Jiménez, A. (2006) El Estado del arte en la investigación en ciencias sociales. En la práctica investigativa en ciencias sociales. Departamento de Ciencias Sociales. UPN. Universidad Pedagógica Nacional, Bogotá.
- Krippendorff, K. (1990): Metodología de análisis de contenido. Teoría y práctica, Barcelona, Paidós Comunicación.
- Leithwood, K. (1994). Leadership for School Restructuring. *Educational Administration Quarterly*, 30(4), 498-518.
- Leithwood, K., Jantzi, D. & Steinbach, R. (2002). Leadership Practices For Accountable Schools. In K. Leithwood, & P. Hallinger (eds.), *Second*

International Handbook of Educational Leadership and Administration (p. 849-879) Great Britain: Kluwer Academic Publishers.

- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A. , & Hopkins, D. (2006). *Successful School Leadership: What It Is and How It Influences Pupil Learning*. Research Report RR800, NCSL.
- Leithwood, K., Harris, A. and Hopkins, D. (2008), “Seven strong claims about successful school leadership”, *School Leadership and Management*, Vol. 28 No. 1, pp. 27-42
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Área de Educación Fundación Chile., Santiago, Chile
- Ley de Carrera Docente de El Salvador
- Ley de Carrera Docente de Nicaragua
- Ley Fundamental de Educación de Costa Rica
- Ley de Participación educativa de Nicaragua
- Ley General de Educación de El Salvador
- Ley General de Educación de Nicaragua
- Lezotte, L. (2001). *Revolutionary and evolutionary: The effective schools movement*. Okemos, MI: Effective Schools Products, Ltd.
- *Manual de Puestos Docentes del Servicio Civil de Costa Rica*.(2009)
- Marks, H. M., & Printy, S. M. (2003). *Principal leadership and school performance: An integration of transformational and instructional leadership*.*Educational administration quarterly*, 39(3), 370-397.
- Marzano, R. (2003) *What Works in School. Traslating Research into Action*. Association for Supervision and Curriculum Development (ASCD). Alexandria, Virginia, USA.
- Marzano, R. J., Waters, T., & McNulty, B. A. (2005). *School leadership that works: From research to results*. ASCD.
- MINED (2008). *Dirección Escolar Efectiva*. San Salvador

- Mucchielli, A. 2001. Diccionario de métodos cualitativos en ciencias humanas y sociales. Editorial Síntesis.
- Murillo, F. J., Castañeda, E., Cueto, S., Donoso, J. M., Fabara, E., & Hernández, M. L. (2007). Investigación iberoamericana sobre eficacia escolar.
- Northouse, P. G. (2013) Leadership. Theory and practice (6th ed). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2- 14.
- Pont, B., D. Nusche y Moorman, H. (2008). Improving school leadership. Paris, OCDE. Disponible en: <http://www.oecd.org/edu/schoolleadership>
- Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H. (2009). Mejorar el liderazgo escolar, Volumen 1: política y práctica. OECD Publishing.
- Reglamento del Reglamento General de la Escuela Primaria de Nicaragua
- Reglamento de Educación Secundaria de Nicaragua
- Rivilla, A. M. M., & Díaz, R. M. G. (2014). El liderazgo pedagógico: competencias necesarias para desarrollar un programa de mejora en un centro de educación secundaria. *Perspectiva Educativa*, 53(1), 91-113.
- Robinson, V. M., & Timperley, H. S. (2007). The leadership of the improvement teaching and learning: Lessons from initiatives with positive outcomes for students. *Australian Journal of Education*, 51(3), 247-262.
- Robinson, V. (2007). *School leadership and student outcomes: Identifying what works and why. ACEL*, 41,1-28.
- Robinson, V. (2009). Fit for Purpose: An Educationally Relevant Account of Distributed Leadership. *Studies in Educational Leadership*, 7.
- Sammons, P. (1995). Key characteristics of effective schools: A review of school effectiveness research. B & MBC Distribution Services, 9 Headlands Business Park, Ringwood, Hants BH24 3PB, England, United Kingdom.
- Sun, J., & Leithwood, K. (2014). Efectos del liderazgo escolar transformacional en el rendimiento de los estudiantes. REICE. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación.

- Volante, P. & Nussbaum, M. (2002). Cuatro principios de acción en gestión educacional. *Revista Ingeniería de Sistemas*, 16(1), 75-92.
- Volante, P. (2008). Influencia de la Dirección Escolar en los Logros Académicos. V Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos, Universidad de Desuto-Bilbao.
- Volante, P. (2010). Influencia instruccional de la dirección escolar en los logros académicos. Informe Tesis Doctoral, Escuela de Psicología, PUC. Santiago.
- Waters, J. T., Marzano, R. J., & McNulty, B. A. (2003). *Balanced leadership: What 30 years of research tells us about the effect of leadership on student achievement*. Aurora, CO: Mid-continent Research for Education and Learning.

Páginas web consultadas

- Ministerio de Educación de El Salvador
<https://www.mined.gob.sv/>
- Ministerio de Educación de Nicaragua
<http://www.mined.gob.ni/>
- Ministerio de Educación Pública de Costa Rica
<http://www.mep.go.cr/>
- Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica
<http://www.uned.ac.cr/>
- Universidad de Costa Rica
<http://www.ucr.ac.cr/>

- Universidad Pedagógica de El Salvador
<http://www.pedagogica.edu.sv/>
- Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-Managua)
<http://www.unan.edu.ni/>

ANEXO I

Fichero analítico

1. ¿Cómo administrar la dirección y gestión de centros educativos con la modalidad de escuelas inclusivas en el Centro Escolar Concepción de María, del Barrio Concepción del Municipio de San Vicente en el período comprendido de marzo a octubre de 2012?					
País	El Salvador	Nivel académico	Licenciatura	Año	2012
Autor (es)	<ul style="list-style-type: none"> - Barahona Rosales, José Manuel - Juárez Montano, Angélica Rosibel - Juárez Montano, Lorena del Carmen 				
Universidad	Universidad de El Salvador				
Programa	Licenciatura en Ciencias de la Educación				
Tipo de estudio	Estudio de caso	Metodología		cualitativa	
Instrumentos	encuestas, entrevistas, observación y notas de campo				
Objetivos	<p>Generales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fomentar el impacto educativo de la modalidad de la escuela inclusiva aplicada el Centro Escolar Concepción de María del municipio de San Vicente. - Contrastar la influencia de la modalidad de la escuela inclusiva en el contexto comunitario así como también el papel que asume cada docente como coordinador de la escuela inclusiva. - Fundamentar el desarrollo de la convivencia entre los participantes que transforman la modalidad de escuela inclusiva como una oportunidad para el desarrollo personal y social. - Analizar la aproximación entre los agentes, los conflictos y el desarrollo de la enseñanza y aprendizaje encontrados de igual forma solucionados a través del programa de sensibilización pedagógica. <p>Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Determinar los resultados obtenidos durante el proceso de ejecución del programa de sensibilización pedagógica. - Interpretar la credibilidad del progreso de la indagación a través de la acción y mediante la cientificidad de la investigación. - Justificar cada uno de los logros alcanzados durante el desarrollo del programa de sensibilización pedagógica, así como también los logros de los talleres de fisioterapia y música del grupo colaborador. - Valoración del involucramiento de los participantes como sus aportes positivos y sus cambios actitudinales para la adopción de nuevas metodologías para la educación inclusiva. 				
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> - Una vez ya conociendo la opinión de los docentes donde radicaba la mayor parte del problema de no aceptar la innovación metodológica como una educación inclusiva era en el cambio de mentalidad y actitud del docente en el cual se negaba a dar un paso estratégico metodológico para la nueva educación inclusiva - carencia de infraestructuras en la institución y recursos materiales como educativos - los docentes recomendaron talleres prácticos a director para una mejor organización - La dirección que sigue la inclusividad dentro de las aulas según el análisis de los resultados es a través de la fomentación y potenciación de valores como: armonía de todo el grupo, equidad de género, tolerancia, convivencia... - la administración y dirección que sigue el centro escolar es seguir buscando, identificando y entendiendo todas aquellas oportunidades posibles de inclusividad para que sus estudiantes puedan empaparse no solo de textos sino también que su proyecto de vida sea sólido, con ello se inicia el camino de la justicia y humanismo entre los seres que habitan el país y el planeta - La gran mayoría de la planta docente del Centro Escolar Concepción de María está en plena decisión para someterse a capacitaciones para el empoderamiento de la modalidad, por los motivos que siempre existen nuevas situaciones que aprender - La falta de recursos del cual carece la institución y contar con algunas ideologías tradicionalistas para optar nuevos métodos de enseñanza es observada como una pequeña limitante para la realización de la modalidad. - Existe apoyo de padres de familia y es punto esencial para influir en el aprendizaje y la conducta de sus hijos 				
Conclusiones	<ul style="list-style-type: none"> - A nivel de los objetivos establecidos se puede concluir que fueron alcanzados en un grado de satisfacción para el grupo en general y para los participantes porque la sensibilización en optar por metodologías innovadoras de educación inclusiva se evidenció durante el desarrollo de dicho programa a través de los instrumentos de observación y encuestas a docentes. - la influencia de la modalidad de escuela inclusiva es de mucho impacto sobre todo en el rediseño de la escuela y rediseño del aula por lo que los horarios se amplían, los docentes y alumnos cambian de aula en cada hora clase. - El involucramiento de los agentes participantes en la modalidad ya sean padres y madres de familia, docentes y alumnos es evidente pues la responsabilidad se asumen con liderazgo, organización y convivencia armoniosa entre la comunidad educativa. - se concluye que los docentes del centro escolar requieren de capacitaciones y monitoreo constantes por parte de las instituciones externas para obtener favorables resultados en la modalidad de escuela inclusiva. - El liderazgo y gestión de recurso de la máxima autoridad de la institución es buena en la medida que frecuentemente se realizan visitas de instituciones externas en colaboración del centro escolar, solventando en alguna medida la falta de apoyo del Ministerio de Educación. 				

2. Abordaje de los conflictos estudiantiles en la gestión de las escuelas Barrio Limoncito y la Colina, del circuito escolar 02, de la Dirección Regional de Educación de Limón					
País	Costa Rica	Nivel académico	Maestría	Año	2012
Autor (es)	López Martínez, Lucrecia				
Universidad	Universidad de Costa Rica				
Programa	Maestría en Ciencias de la Educación con énfasis en Administración Educativa				
Tipo de estudio	Estudio de caso	Metodología	mixta		
Instrumentos	Encuestas y entrevistas				
Objetivos	<p>Objetivo General Analizar el abordaje de los conflictos estudiantiles por parte de la gestión de la Escuela Barrio Limoncito y La Colina, Circuito Escolar 02 de la Dirección Regional de Limón.</p> <p>Objetivos específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Determinar los diferentes conflictos estudiantiles que se presentan en las instituciones Barrio Limoncito y La Colina. - Identificar las principales causas que generan los conflictos estudiantiles en las escuelas Barrio Limoncito y La Colina. - Determinar las estrategias de gestión empleadas por el administrador de la educación para abordar conflictos estudiantiles en los centros educativos Barrio Limoncito y La Colina. - Determinar los principales obstáculos que los conflictos estudiantiles, le generan a la gestión de los centros educativos Barrio Limoncito y La Colina. 				
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> - Para la Escuela Barrio Limoncito, la investigación determinó que el maltrato verbal (50%), maltrato físico (50%), las discusiones (53,3%), los estados de ánimo negativos (50%) y la discriminación (46,6%), son los principales conflictos estudiantiles que la institución enfrenta, a criterio del 50% de los docentes. La dirección por su parte, coincide en esta priorización externada por el personal docente. Por su lado, la mayoría de los estudiantes participantes consideran como principales conflictos estudiantiles el uso de apodos, seguido de las discusiones. - la Escuela La Colina, la cual también, pertenece al mismo contexto. La información recopilada evidencia que las discusiones (73,6%), el maltrato verbal (63%), uso de apodos (63%), las discusiones (52,6%), son los principales conflictos estudiantiles que la institución enfrenta a criterio de la dirección y de la mayoría del personal docente participante. Para la mayoría de los estudiantes, es el uso de apodos, seguido de las discusiones, los principales conflictos estudiantiles que enfrentan. - Con el propósito de abordar estas manifestaciones que pueden afectar en forma negativa los centros educativos; las organizaciones educativas requieren de parte de la gestión, un adecuado abordaje de los conflictos estudiantiles con el propósito de que no afecten el desarrollo del proceso educativo que se imparte en la institución y pueda cumplirse lo establecido en los fines y objetivos de la educación costarricense. - En general, el estudio pudo determinar que el maltrato verbal, maltrato físico, las discusiones, la discriminación, las discusiones y el uso de apodos entre ambas instituciones son los principales conflictos estudiantiles que presenta. - Los gestores y gestoras de la educación deben poseer una serie de características y habilidades que les permitan tener la experiencia de contribuir al cumplimiento de sus responsabilidades dentro del centro educativo que dirige, de una forma eficiente. Parte de sus funciones es procurar un ambiente armonioso, donde todo tipo de conflicto estudiantil, reciba un abordaje objetivo y maduro. - Según la información obtenida por el personal docente, las acciones que se ejercen desde la gestión de la educación en la Escuela Barrio Limoncito, promueve dentro de la institución, el trato humanitario (76,6%), la transparencia en el proceso (76,6%), la aplicación de acciones que fomenten ambientes de aprendizaje de calidad mediante una adecuada convivencia estudiantil (76,6%), justicia al actuar (73,3%), participación de los miembros afectados por medio del dialogo (73,3%) e igualdad de derechos y oportunidades de las partes (73,3%). Todos estos componentes son imprescindibles de considerar por parte de la administración de las organizaciones educativas, los cuales son claramente visibilizados en la Escuela Limoncito. 				
Conclusiones	<ul style="list-style-type: none"> - Los profesionales en la gestión de la educación deben brindar un adecuado abordaje de los conflictos estudiantiles, a través de la generación de estrategias colaborativas, con la finalidad de que no se entorpezca el proceso de formación del estudiantado... - Estrategias colaborativas deben involucrar a los diferentes actores de la comunidad educativa, por lo que le corresponde a los profesionales en administración de la educación que gestionan el accionar en los centros educativos, ofrecer estos espacios que consoliden una visión integral de la resolución de estos temas - Es necesario que la administración de la educación en estas instituciones, incorporen estrategias dentro del plan institucional donde se involucren a los profesionales de orientación, trabajo social y psicología que conforman el equipo interdisciplinario, para una adecuado abordaje estos conflictos estudiantiles, de manera que no se vea limitado el desarrollo institucional. - compromiso e importancia por parte del personal docente y de la administración de la educación en cuanto a la prevención, intervención y resolución del conflicto en forma pacífica, reflejando la atención hacia las necesidades del estudiantado - Se necesita que en la gestión de la educación se generen espacios para que la comunidad educativa en conjunto, forme estrategias para implementar el desarrollo de espacios armonioso dentro de la institución educativa 				

3. Actualización docente como base fundamental para mejorar la enseñanza de los educandos de 1º y 2º ciclo de educación básica de la Ciudad de Santa Ana durante el año 2010.					
País	El Salvador	Nivel académico	Licenciatura	Año	2010
Autor (es)	<ul style="list-style-type: none"> - Chicas Hernández Evelin Roxana - Cuellar Rodríguez Cristina de los Ángeles - Leiva Carlos Ovidio 				
Universidad	Universidad de El Salvador				
Programa	Licenciatura en Ciencias de la Educación				
Tipo de estudio	Estudio de caso		Metodología	cualitativa	
Instrumentos	encuestas, entrevistas, observación, notas de campo				
Objetivos	<p>Objetivo General Conocer el Impacto Educativo que Genera la Actualización Docente y su incidencia en el Proceso de Enseñanza Aprendizaje (PEA) de los Educadores de 1º y 2º Ciclo de Educación Básica de la Ciudad de Santa Ana Durante el Año 2010”</p> <p>Objetivos Específicos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar la Relación que Existe entre Actualización Docente y su aplicabilidad dentro del Aula en la Mejora de los aprendizajes del alumnado. 2. Describir las Diferentes Formas Metodológicas que Utiliza el Centro de Desarrollo Profesional Docente en la Profesionalización de los Maestros en Servicio que le dan Seguimiento a las Capacitaciones. <p>PROBLEMA ¿Cuál es el Impacto que Genera la Actualización Docente en el Proceso de Enseñanza Aprendizaje (P.E.A) de los Educandos de 1º y 2º Ciclo de Educación Básica de la Ciudad de Santa Ana durante el año 2010?</p>				
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> - los maestros en formación continua no llevan a aplicar a su clase las metodologías nuevas porque se limitan simplemente a utilizar métodos tradicionales que tienden a acomodar su práctica educativa - Se pudo detectar que los docentes que asistían a las capacitaciones en un determinado momento desertaron de ellas, esto puede estar ligado a muchos factores como por ejemplo; tiempo, dinero, disposición, salud, etc. 				
Conclusiones	<ul style="list-style-type: none"> - En las instituciones educativas se realizan algunas prácticas de forma tradicional, debido a la falta de actualización e innovación en la metodología que los maestros y maestras emplean en sus clases, por tal motivo los contenidos se vuelven un tanto monótonos o repetitivos. Todo esto genera un impacto negativo en el Proceso de Enseñanza Aprendizaje - Para que el docente adquiera dichas herramientas es necesario que se sometan a constantes capacitaciones, donde renueve y fortalezca aquellas áreas deficientes de su saber, por tal razón el MINED a través del Centro de Desarrollo Profesional le van a garantizar la mejora de su práctica como docente; y también el fortalecimiento del aprendizaje de sus alumnos. - *NO SE ALUDE AL DIRECTOR COMO GESTOR O RESPONSABLE DE LA ACTUALIZACIÓN DOCENTE* 				

4. Administración de la Educación, Gestión de la Educación, Institución Educativa y vínculo con la Comunidad, Contexto Comunal, Gestión de la Educación y Comunidad, Comunidad Educativa					
País	Costa Rica	Nivel académico	Licenciatura	Año	2013
Autor (es)	<ul style="list-style-type: none"> - Abarca Hernández Yadira - Aguilar Zumbado Lizeth - Cambroner Oviado María del Rosario - Chavarría Chavarría José Enrique - Moya Obando Leonardo Fabio - Murillo Picado Juan Paulo 				
Universidad	Universidad de Costa Rica				
Programa	Licenciatura en Ciencias de la Educación con énfasis en Administración Educativa				
Tipo de estudio	Estudio de caso		Metodología	cualitativa	
Instrumentos	Entrevistas y análisis de documentos				
Objetivos	<p>Objetivo general Analizar la gestión de los centros educativos Unidad Pedagógica Rafael Hernández Madriz, Escuela Santiago Crespo Calvo, Liceo Nocturno de Ciudad Colón, Colegio San José de la Montaña y Liceo Ambientalista de Horquetas, con respecto del vínculo con la comunidad del contexto educativo.</p> <p>Objetivos específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificar en la planificación institucional de los centros educativos los criterios por considerar para la articulación del proyecto educativo y la comunidad. - Describir el proceso de organización que es implementando para las instituciones educativas para vincular a la comunidad. - Identificar las estrategias de dirección implementadas en las organizaciones educativas para vincular el centro educativo y la comunidad. - Determinar los mecanismos de coordinación empleados entre las organizaciones educativas para la vinculación comunal. - Reconocer los criterios de control empleados en las instituciones educativas para la ejecución del proyecto institucional y la articulación con la comunidad. - Describir los métodos de evaluación empleados en las organizaciones educativas con respecto de la ejecución del plan institucional y la vinculación la comunidad. 				
Resultados	<p>En cuanto al cumplimiento de las expectativas de la labor directiva, los diferentes sujetos entrevistados opinan:</p> <p>Supervisores de circuito: La Supervisora del Liceo Nocturno de Ciudad Colón no percibe un trabajo al 100%, este año ha mejorado mucho la relación con la Junta Administrativa, porque se toma en cuenta al Director y lo que este dice. El supervisor de la Escuela Santiago Crespo Calvo explica que por las capacidades del personal que labora en el circuito escolar las expectativas que como supervisor se han logrado en alto grado. En la Unidad Pedagógica Rafael Hernández Madriz a un 80 %. En el Colegio San José de la Montaña <i>en forma mediana (debido al tiempo que ha estado el centro educativo bajo su responsabilidad)</i>. en el Liceo Ambientalista de Horquetas <i>en realidad no del todo, la labor de dirección es muy compleja y delicada.</i></p> <p>Administradores de la educación: El administrador de la educación del Liceo Nocturno de Ciudad Colón explica que cuando él llegó a la dirección, el Colegio tenía un proceso judicial con la directora del momento, y solo 80 ó 90 estudiantes matriculados, el trabajo en equipo ha sido fundamental, hoy hay entre 300 y 400 estudiantes. Sabe que el nombramiento de la Junta Administrativa no es respetado en la terna que se envía a la Municipalidad. Hay avances, pero la proyección es difícil. El tiempo es un adversario y los alumnos trabajan en su gran mayoría, los que tienen capacidades como la música o el arte o inclinaciones científicas no pueden participar en concursos estudiantiles porque son en el día y ellos no pueden faltar a sus trabajos.</p> <p>Según la directora de la Escuela Santiago Crespo Calvo, la labor directiva no se lleva a cabalidad en un máximo y de manera efectiva, ya que la excesiva elaboración de documentos resta tiempo. La directora de la Unidad Pedagógica Rafael Hernández Madriz está satisfecha con su labor y evidencia que la comunidad la ha acogido, dice ser líder e involucrar al personal en la realización de actividades.</p> <p>El director del Colegio San José de la Montaña explica que se ha cumplido un 50% de los proyectos que se han propuesto. Sin embargo, hay que trabajar más para ver cómo la dirección optimiza los recursos y todo lo que beneficie a la comunidad y al centro educativo. El director del Liceo Ambientalista de Horquetas considera que sí se han cumplido sus expectativas, sin embargo debido a las diferentes poblaciones que pasan por nuestra institución las mismas cambian debido a los retos que se presentan.</p> <p>Percepción de los directores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Para los directores, en la gestión de la institución educativa y su vinculación con la comunidad es necesario el trabajo en equipo - Los directores aclaran que falta apoyo comunal y mayor presupuesto para realizar los proyectos. - Para la dirección es necesario que estos equipos sean autónomos, ya que a la hora de poner en práctica los distintos proyectos, planes y programas articulan más a la comunidad con la institución educativa. - También coinciden en que esta vinculación coordinativa no es del todo efectiva, debido a problemas institucionales y falta de apoyo comunal <p>Coordinadores académicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - A la gestión de la institución le falta más identificación con la institución - los directores dedican mucho tiempo a llenar de documentos superfluos, tediosos y a reuniones innecesarias y en muchas ocasiones no pueden cumplir con los proyectos que se han planteado. - La coordinadora de II ciclo explica que la gestión de la institución solo ha buscado tener autoridad, falta fomentar el trabajo en equipo 				

<p>Conclusiones</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El proceso de planificación no se proyecta hacia la comunidad, sin embargo, sí involucra la participación de miembros de comunidad educativa, y miembros de comités de apoyo, para su elaboración mas no para su ejecución. - El seguimiento al proceso de planificación no es continuo ni monitoreado en su ejecución por parte de la dirección del centro educativo. - Es deber del director lograr vincular su gestión con la participación de la comunidad en su institución educativa. - Es deber del director involucrar a todos sus miembros de la comunidad educativa para lograr aprovechar no solo recursos internos de la organización sino, también externos que ayuden a una adecuada relación escuela comunidad, como fue el caso del presente estudio, donde se evidencia que este componente merece fortalecerse. - Es el director la figura central en el quehacer de la organización, a este funcionario se le delegan funciones y es a través de su gestión que la institución realiza su despliega una serie de directrices a los comités que previamente y producto del conocimiento del personal ha conformado. - Las principales dificultades con respecto a la supervisión del desarrollo de los diferentes programas, proyectos y planes, hace referencia a que los coordinadores académicos son más enfáticos en juzgar este tipo de procedimientos, por ejemplo, para ellos en todas las instituciones, definitivamente las supervisiones no se desarrollan en conjunto con la comunidad; tarea que corresponde llevarla a cabo en conjunto la dirección del centro en conjunto con la supervisión.
----------------------------	--

5. Análisis de la función de dirección administrativo que se realiza en el Colegio Público República de Cuba en la modalidad de Educación Secundaria, turno vespertino, en la Ciudad de Managua, Distrito III, durante el segundo semestre del año 2014					
País	Nicaragua	Nivel académico	Licenciatura	Año	2014
Autor (es)	<ul style="list-style-type: none"> - Morales Moncada Claudia Francisca - Jarquín Molina, Noel 				
Universidad	UNAN - Managua				
Programa	Licenciatura en Pedagogía con Mención en Administración de la Educación				
Tipo de estudio	Estudio de caso		Metodología	Mixta	
Instrumentos	encuestas, entrevistas y observación				
Objetivos	<p>Objetivo general Analizar la Función de Dirección del Proceso Administrativo que se realiza en la modalidad de Educación Secundaria, turno vespertino del Colegio Público “República de Cuba” del departamento de Managua, ubicado en el distrito III, en el segundo semestre del año 2014.</p> <p>Objetivos específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Describir la Función de Dirección que ejerce la Administración del Colegio República de Cuba - Determinar el tipo de Comunicación establecido entre el equipo directivo y la Comunidad Educativa - Definir las Fortalezas y Debilidades detectadas en el centro - Proponer sugerencias que contribuyan a mejorar la calidad de la función de Dirección con la comunidad educativa 				
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> - 90% del equipo docente manifestó en la encuesta que consideran que el personal administrativo realiza su trabajo con base científica y son capaces de resolver conflictos, apoyan a los docentes, los motivan y cumplen con las demandas del Ministerio de Educación (MINED) - 90% de los estudiantes reconoce a sus directivos y se observa su presencia con frecuencia en las aulas de clase realizando supervisiones y posterior en charlas con sus docentes - El 50% de los padres de familia reconoce a todo el equipo administrativo y detalla que los considera muy profesionales en labor directiva, han tenido oportunidad de ser atendido y resuelven conflictos personalmente - Se distribuyen las tareas - 100% de la fuerza laboral conoce plenamente el manual de funcionamiento que orienta al MINED, se da a conocer a través de reuniones al inicio de año y circulares en el transcurso del año y según la necesidad de aplicarlo. - 50% de los docentes consideran que adquieren funciones más de las estipuladas en el manual - Los docentes al preguntarles sobre la delegación de funciones indicaron el 60% que sus funciones van más allá de lo que orienta el manual - Modelos de dirección: 1) modelo democrático-participativo 2) con tendencia al compromiso y a la implicación 3) con tendencia consultiva 4) con rasgos de centralización y ciertos niveles de participación - El personal directivo mencionó que considera su dirección como democrática - El 80% del personal docente considera que las decisiones la toma democráticamente - El 55% de los Estudiantes y el 67% de los padres de familia consideran muy bueno el estilo de dirección - Los docentes manifestaron que la comunicación con los padres es bastante débil dado que solo el 60% acude a las reuniones - <p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personal calificado y graduado por el Ministerio de Educación - Apoyo de docentes a los administrativos - Acompañamiento pedagógico realizado por la subdirectora - Los diferentes planes se realizan con el consenso de toda la comunidad <p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Las condiciones en la infraestructura - La ausencia constante del Director, por atender la representación del Colegio <p>Falta de apoyo de los padres y madres de familia a la educación de sus hijos</p>				
Conclusiones	<ul style="list-style-type: none"> - Se observa debilidad en el aspecto de comunicación - El modelo de dirección que detonan los datos obtenidos a través de la aplicación de los diferentes instrumentos es el modelo con tendencia al compromiso y a la implicación - Los directivos del centro desarrollan la capacidad administrativa al coordinar y delegar funciones al personal, organizar de manera estratégica con el objetivo que todos tengan participación en las diferentes actividades - Se observa una fuerza laboral ampliamente profesional y efectiva que apoya al equipo administrativo que se encarga de la búsqueda de recursos en las diferentes instituciones tanto estatales como no gubernamentales - Se utilizan medios y técnicas necesarias para el desarrollo de la función de dirección a nivel interno no así con la información a lo externo que se limita por la falta de estrategias informativas 				

6. Análisis de la labor del coordinador académico en la gestión del currículo de las organizaciones educativas de secundaria públicas de las direcciones regionales de San José y Desamparados					
País	Costa Rica	Nivel académico	Licenciatura	Año	2011
Autor (es)	Mora Valenciano Carolina				
Universidad	Universidad de Costa Rica				
Programa	Licenciatura en Ciencias de la Educación con énfasis en Administración Educativa				
Tipo de estudio	Estudio de caso	Metodología	cualitativa		
Instrumentos	Encuestas y entrevistas				
Objetivos	<p>Objetivo general Analizar la labor de quienes desempeñan el rol de coordinación académica en la gestión del currículo en las organizaciones educativas de secundaria públicas de las direcciones regionales de San José y Desamparados.</p> <p>Objetivos específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definir el papel de quienes desempeñan el rol de coordinación académica en las organizaciones de educación secundaria pública. - Identificar las principales funciones de quienes ejercen la coordinación académica en las organizaciones de educación secundaria pública desde la perspectiva del personal directivo y de quienes llevan a cabo la coordinación académica. - Determinar el grado en que se realizan las funciones relacionadas con gestión curricular. - Establecer la incidencia de las funciones asignadas a la persona que ejerce la coordinación académica en el éxito de la gestión del currículo. - Determinar los factores que tienen mayor incidencia en la labor de coordinación académica en el área de gestión del currículo 				
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> - la mayoría (68,2%) de Coordinadores Académicos consultados son docentes con más de quince años de laborar en educación - un 77,27% de los consultados se desempeñan como docentes de materias básicas, lo anterior indica que los directores prefieren para el puesto de Coordinador Académico a aquellos docentes cuya especialidad es una materia básica - la mayoría (68,18%) de los coordinadores académicos sí cuenta con algún tipo de perfil, ya sea el definido por la dirección o el que brinda el Ministerio de Educación Pública. Los coordinadores que se encuentran dentro de este porcentaje aseguran que: “el perfil es establecido según necesidades” - “desde inicio de año se coordina con la dirección para establecer las funciones a desarrollar”, “aunque están definidas las funciones la persona que cumpla este cargo debe cumplir con ciertas características personales tales como: capacidad de organización, liderazgo y buenas relaciones personales para que sea un enlace y un apoyo a la gestión administrativa”, “si están definidas pero en realidad se ayuda a la dirección en muchas otras funciones a nivel administrativo” - “Hay un perfil claro que ofrece el MEP; sin embargo no hay claridad en cuanto a las funciones a desarrollar” - El 31,82% de coordinadores afirma no contar con un perfil de funciones definido. Estos apoyan su respuesta con las siguientes afirmaciones: “el perfil que manda el MEP como tal es muy deficiente”, “no hay un manual designado solo depende del grado académico y de la designación del director”, “es empírico y lo establece la dirección regente”, “el perfil brindado por el MEP no está acorde con las necesidades de la organización educativa y no abarca lo suficiente”, “no existe un documento que defina claramente el rol que debe cumplir un coordinador académico”. - A pesar de que la mayoría (87,71%) de los consultados indica contar con un perfil de funciones, dentro de las respuestas de los consultados encontramos argumentos que permiten deducir que en algunos casos no existe una idea clara sobre el perfil de funciones y su trascendencia. - De la información recopilada se obtiene que el material brindado (72,73%) para realizar las labores relacionadas con la gestión del currículo, así como el ambiente laboral (72,73%) y el liderazgo ejercido por la dirección (72,73%), son los factores que los coordinadores académicos consideran tienen más incidencia en su labor. De la información brindada por la dirección, el porcentaje más alto lo ocupa el liderazgo que ejerce, con un 95,24%. - Un 50% de los coordinadores opinan positivamente acerca de las funciones asignadas mientras el otro 50% considera que las funciones asignadas no aseguran el éxito en la gestión curricular. - aquellos coordinadores que opinan sobre las funciones asignadas sí aseguran el éxito en la gestión del currículo, expresan que existen necesidades de capacitación, falta tiempo para 				

	<p>realizar sus tareas así como apoyo por parte de la dirección y los mismos docentes lo cual coincide con las opiniones de aquellos que optaron por la respuesta negativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desde la perspectiva del Director el porcentaje más elevado (71,43%) correspondiente a aquellos directores los cuales consideran que “las funciones asignadas sí aseguran el éxito en la gestión curricular”. - Lo ideal sería que existiese una descripción de puesto en Servicio Civil que definiera claramente este trabajo y sus funciones y que el MEP propiciara la apropiación de este puesto por parte de los Coordinadores a través de la capacitación, pues en la medida en que tanto directores como coordinadores tengan claro el papel del coordinador dentro de la organización educativa será más fácil que se alcance el éxito en la gestión curricular. - De acuerdo con los datos obtenidos se establecen las funciones esenciales del coordinador académico: <p>Desde la perspectiva del Coordinador Académico:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dar seguimiento al planeamiento didáctico de los docentes. 2. Planear y fortalecer estrategias para mejorar el rendimiento académico. 3. Asesorar a los docentes en materia de planeamiento. 4. Organizar o colaborar con la organización de actividades relacionadas con el desarrollo curricular. 5. Colaborar con el comité de evaluación, apoyo y otros. <p>Desde la perspectiva del Director:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Recoger y revisar planeamientos. 2. Promover capacitaciones para el personal docente. 3. Realizar informes de rendimiento académico. 4. Coordinar actividades en apoyo a la dirección relacionadas con el desarrollo curricular. <p>Cuando se consultó a los coordinadores académicos acerca de las funciones administrativas inherentes a su cargo las respuestas más habituales fueron las siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dar seguimiento al rendimiento académico a través del análisis cualitativo y cuantitativo. 2. Realizar reuniones periódicas en coordinación con la dirección. 3. Recoger y revisar planeamientos. 4. Realizar informes relacionados con la entrega de documentos. 5. Buscar y coordinar capacitaciones. <p>Los directores consideran como funciones administrativas inherentes al cargo del coordinador académico:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir y revisar planes. 2. Colaborar con la conformación de horarios. 3. Llevar estadísticas de rendimiento. 4. Elaborar proyectos curriculares innovadores. 5. Participar en reuniones.
<p>Conclusiones</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Los coordinadores académicos consideran que su papel está estrictamente relacionado con el apoyo a la dirección y los docentes en todo lo concerniente a la parte académica. - Desde la perspectiva de la dirección, el papel de la coordinación académica está asociado al éxito escolar, al rendimiento académico y al apoyo del personal docente en materia de planeamiento. - Las direcciones que fueron consultadas consideran como funciones indispensables en el área de gestión del currículo: la recolección y revisión de planeamientos, la promoción de capacitaciones para el personal docente, la realización de informes de rendimiento académico, la coordinación de actividades en apoyo a la dirección relacionadas con el desarrollo curricular. - Desde la visión de las coordinaciones académicas consultadas, las funciones esenciales ésta en el área administrativa consisten en: recibir planeamientos, dar seguimiento al rendimiento académico a través del análisis cualitativo y cuantitativo, realizar informes, realizar reuniones periódicas en coordinación con la dirección con los coordinadores de nivel, de departamento y con los profesores, hacer informes relacionados con el cumplimiento y entrega de documentos por parte de los profesores y promover capacitaciones para el personal docente. - Las funciones de control, en su totalidad, superan el 50%, por lo que obtienen los mejores porcentajes las funciones de recoger y revisar planeamientos, dando recomendaciones pertinentes y las relacionadas con la elaboración de informes a la dirección sobre rendimiento académico y actividades curriculares realizadas. - Los y las profesionales consultados, se inclinan por el liderazgo de quien ocupa la dirección como el factor de mayor incidencia en la labor de coordinación

7. Como influye la política educativa en el proceso de enseñanza aprendizaje en el nivel de educación media presencial de la ciudad de San Vicente, comprendido en el período marzo-noviembre de 2009.					
Pais	El Salvador	Nivel académico	Licenciatura	Año	2010
Autor (es)	<ul style="list-style-type: none"> - Molina Ramos Ovidio - Rivas Arce Ingrid Verónica Guadalupe - Vásquez Pérez Transito Guadalupe 				
Universidad	Universidad de El Salvador				
Programa	Licenciatura en Ciencias de la Educación, Especialidad en Ciencias Sociales				
Tipo de estudio	no experimental, correlacional causal	Metodología	cuantitativa		
Instrumentos	Encuestas y entrevistas				
Objetivos	<p>Objetivo General Investigar sobre la política educativa que se implementa en el Sistema Educativo y la direccionalidad que esta da al proceso de enseñanza aprendizaje de la educación media.</p> <p>Objetivos Especificos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificar si las condiciones físicas de las instituciones educativas influyen para un mejor proceso de enseñanza aprendizaje. - Identificar las normas y valores de las instituciones educativas que facilitan el proceso de enseñanza aprendizaje de educación media de la ciudad de San Vicente. - Valorar si los docentes que atienden las diferentes modalidades de educación media están debidamente capacitados para el desarrollo de las disciplinas. - Verificar el enfoque del currículo con respecto a los mecanismos de evaluación y los procesos de enseñanza aprendizaje de educación media. - Determinar si los estándares de calidad de las instituciones públicas y privadas responden a la realidad educativa. <p>Hipótesis de trabajo Hi: La política educativa influye en el proceso de enseñanza aprendizaje de la educación media de la ciudad de San Vicente. Ho: La política educativa no influye en el proceso de enseñanza aprendizaje de la educación media de la ciudad de San Vicente.</p> <p>Hipótesis alternativa Ha: La buena práctica de valores facilita el proceso de enseñanza aprendizaje de la educación media de la ciudad de San Vicente. Ho: La buena práctica de valores no facilita el proceso de enseñanza aprendizaje de la educación media de la ciudad de San Vicente.</p>				
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> - De la población total de estudiantes que se encuestaron en educación media de la ciudad de San Vicente, el 70% manifestó que es necesario someterse a la prueba estandarizada PAES, porque les da la oportunidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos - Un 80% a los 118 estudiantes que respondieron que los maestros influyen para que practiquen valores dentro de la institución educativa y un 20% que no influyen. - Del 100% de los estudiantes encuestados el 83 % respondió que en su institución educativa conocen y practican las normas de disciplina - un 69% de estudiantes encuestados valora que la relación de los alumnos/a y maestros es muy buena, no así excelente 				
Conclusiones	<ul style="list-style-type: none"> - Al investigar sobre política educativa se ha demostrado que es fundamental para el proceso de enseñanza aprendizaje siempre y cuando no sean contaminadas ideológicamente o manipuladas por intereses partidarios - La política educativa plan 2021 tiene diversos programas como Megatec, Compite, Poder, Conéctate, Edúcame que han sido estructurados y elaborados para ser desarrollados en el proceso de enseñanza aprendizaje, que tienen como propósito fortalecer la formación académica educativa estudiantil especialmente el nivel de tercer ciclo y educación media sin embargo, a través de la entrevista que se le realizo a la planta docente de los Centros Educativos de la sub-muestra se pudo evidenciar la ausencia de la aplicación de estos programas en la realidad educativa debido a que no hay un control y seguimiento de estos programas. - La investigación ha reflejado que los docentes que imparten la educación media, desconocen lo que establece la política educativa - Se determina que la política educativa influye en los procesos de enseñanza aprendizaje, con respecto al acceso que tienen los estudiantes a la tecnología con las que cuenta la institución educativa, mejorando sus capacidades y habilidades para el desempeño en el ámbito laboral. - De enseñanza aprendizaje también se busca que los docentes adquieran mayor conocimiento de la política educativa, para que puedan orientar la direccionalidad de la educación de acuerdo a los enfoques que plantean 				

8. Diagnóstico de la gestión directiva del Colegio Nocturno la Unión y su influencia sobre la comunicación, liderazgo, relaciones interpersonales y ambiente laboral en el logro de objetivos					
País	Costa Rica	Nivel académico	Maestría	Año	2006
Autor (es)	Delgado Socatelli María Concepción				
Universidad	Universidad de Costa Rica				
Programa	Maestría en Ciencias de la Educación con énfasis en Administración Educativa				
Tipo de estudio	Estudio de caso	Metodología		mixta	
Instrumentos	Encuestas y entrevistas				
Objetivos	<p>Objetivo General</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analizar los factores de liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales y motivación la gestión directiva del Colegio Nocturno La Unión y sus incidencias sobre el grado de contribución de los docentes en el logro de los objetivos de la organización educativa. - Recomendar acciones que permitan favorecer el clima organizacional para el logro de objetivos de la organización educativa <p>Objetivos Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Determinar las diferentes características de la comunicación y su influencia en el logro de objetivos - Identificar el estilo de liderazgo ejercicio por la educación - Determinar la influencia de las relaciones interpersonales en relación con el logro de objetivos - Relacionar la comunicación, el liderazgo y las relaciones interpersonales en el logro de objetivos de la organización 				
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> - En el Marco teórico se identifican 3 estilos de liderazgo: Autocrático, Democrático y Liberal. Añadiendo en líneas posteriores el liderazgo transformacional y transaccional - En cuanto a los estudios realizados se distribuyen en: 2 profesorado: 14 bachillerato, 3 licenciatura y 2 con otras especialidades. A pesar de que la muestra es pequeña, la mayoría posee título universitario obtenido en la Universidad de Costa Rica y Universidad Nacional en su totalidad. - El 54% de los encuestados tienen de 1 a 5 años laborando en la institución. Siendo 13 de ellos quienes tienen un año de antigüedad. - La comunicación descendente es efectiva y existe claridad en la transmisión. - Comunicación ascendente poco efectiva ya que NO se da una dirección de puertas abiertas. - En cuanto a la comunicación horizontal, las reuniones por departamento son muy pocas ya sean para realizar una actividad que éste a cargo del departamento específico o por tareas asignadas eventualmente donde el coordinador tiene que realizar un reporte al respecto. - El trabajo en equipo se fortalece un poco en las relaciones entre compañeros a pesar que la programación de actividades emergentes produce mucha presión y poco tiempo de planeación. - En cuanto a la distribución del trabajo en equipo puede ser equitativa pero la coordinación se parcializa, siempre existen las mismas personas a cargo como coordinador. - Los encuestados consideran que si el Plan Institucional se pone en práctica mejoraría el trabajo en equipo, ya que requiere de la participación de todos. - Existe respeto y confianza aunque se manifiesta que existe un distanciamiento entre los docentes con mayor antigüedad, de los funcionarios nuevos. - La insatisfacción del grupo encuestado va dirigida a mejorar las condiciones del ambiente laboral tanto en el trato de la Dirección para con el personal, como entre docentes, para evitar el debilitamiento del ambiente laboral - El 50% de docentes-administrativos afirma que casi siempre se transmite por parte de la dirección la labor anual que se efectuará con el fin de mejorar el rendimiento institucional en el cumplimiento de metas y objetivos. - Los docentes administrativos afirman que los objetivos y metas son elaborados de manera conjunta Dirección y personal docente, nada es impuesto. - El 45.5% de los docentes afirma que por lo general casi siempre la autoridad es ejercida por el director, ya que quien se encarga de desempeñar este rol en ausencia del Director por delegación de la misma es la Asistente de Dirección, sobre todo en las áreas que le compete. - El 45.45% de los docentes expresaron que siempre existe el conocimiento de la programación de actividades curriculares, lo que les permite un trabajo en equipo, ordenado con compromiso de responsabilidad - Por parte de la dirección, manifiesta que a menudo supervisa las labores del personal, que tiene mucha confianza en los coordinadores de cada departamento, sin embargo la confianza y seguridad que tiene en la labor de los docentes y personal administrativo es muy poca, por lo que se aboca a estar en constante control sobre aquellos que se considera más necesario el control para lograr mejor aprovechamiento de su labor. 				

Conclusiones	<ul style="list-style-type: none"> - En la Gestión Directiva del Colegio Nocturno La Unión, prevalece un liderazgo democrático, participativo, eficaz que logra fomentar el trabajo en equipo, transmite las metas establecidas, es responsable de los recursos organizacionales y de las funciones como planear, organizar, coordinar, controlar y evaluar el trabajo de la institución; en ocasiones se ejerce un liderazgo más autocrático, sobre todo en el control del personal, en la toma de decisiones inmediatas por las necesidades que se presentan en el momento. - La toma de decisiones son comunicadas al personal de la institución de manera oportuna, lo que permite poner en práctica las políticas y directrices de la institución- - Uno de los problemas que afectan al liderazgo de la gestión directiva es el no poder darle seguimiento y control constante al plan institucional - Una fortaleza de la Gestión directiva es la coordinación en la toma de decisiones conjunta con la Asistente de Dirección, lo que conlleva una seguridad efectiva de la realización de logros en los objetivos planeados - La comunicación descendente es efectiva - En la comunicación horizontal existe una barrera en los canales de comunicación, sobre todo en la coordinación departamental
---------------------	---

9. Diagnóstico de las necesidades de gestión del departamento de orientación del Liceo Braulio Carrillo Colina					
País	Costa Rica	Nivel académico	Maestría	Año	2006
Autor (es)	Gamboa Villanea Freddy				
Universidad	Universidad de Costa Rica				
Programa	Maestría en Ciencias de la Educación con énfasis en Administración Educativa				
Tipo de estudio	Estudio de caso	Metodología		cuantitativa	
Instrumentos	encuestas				
Objetivos	<p>Objetivo Generales</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un diagnóstico de las necesidades en torno a la gestión de los servicios de orientación del Liceo Braulio Carrillo Colina 2. Determinar la principal necesidad de gestión del departamento de orientación del Liceo Braulio Carrillo <p>Objetivos Específicos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Caracterizar la gestión administrativa del departamento de orientación del Liceo Braulio Carrillo Colina 2. Reconocer las acciones que el departamento de orientación del Liceo Braulio Carrillo implementa para satisfacer las necesidades del personal docente administrativo a partir de lo establecido por el departamento de orientación y vida estudiantil en las diferentes áreas de intervención 3. Determinar los procesos institucionales en que participa el Departamento de orientación del Liceo Braulio Carrillo Colina 4. Identificar las necesidades del personal docente y administrativo del Liceo Braulio Carrillo Colina en torno a los servicios de orientación 5. Diseñar una propuesta de mejora 				
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> - La principal tarea que realiza el Departamento de orientación del Liceo Braulio Carrillo en opinión de las personas consultadas es la atención, referencia y resolución de casos relacionadas con las necesidades socioafectivas de los estudiantes, seguida de la atención a padres de familia. - Sobre la orientación grupal o colectiva, las principales tareas que desarrolla en departamento de orientación, es la lección semanal de cuarenta minutos, seguida esta por la atención de situaciones específicas que se den en los grupos que tienen a cargo. - Al consultar sobre las principales tareas que realiza en Departamento de orientación en lo relativo a la asesoría y la capacitación, resulta que la principal tarea que desarrollan es la planificación y asesoramientos a la comunidad educativa sobre temas de interés, seguido por el apoyo desde su disciplina a los miembros de la comunidad educativa - Se vislumbra que las charlas a los y las integrantes de la comunidad educativa sobre elementos significativos de la vida de los y las adolescentes. - Se reconoce que las acciones de prevención integral desarrolladas por los integrantes y las integrantes del departamento de orientación son congruentes con los lineamientos dados por MINED 				
Conclusiones	<ul style="list-style-type: none"> - El trabajo del departamento de orientación del Liceo Braulio Carrillo se fundamenta en los lineamientos emitidos por el Ministerio de Educación mediante el Departamento de orientación y vida estudiantil. - La tarea que con mayor frecuencia se afirmó deben realizar estos y estas profesionales es la coordinación con los profesores guías y otros miembros de la comunidad educativa sobre aspectos relacionados con la orientación. - Otra de las funciones relevantes que deben realizar es el análisis de rendimiento académico y situaciones problemáticas como lo son el ausentismo y la deserción... - Mayormente las funciones que realizan estos y estas profesionales se enfocan en tareas administrativas (propias o delegadas por la jefatura), lo que demerita en algunos casos el tiempo que pueden destinar estos y estas profesionales sus funciones técnicas. En este caso vale la pena recomendar a los directores y directoras asignar a estos y estas profesionales mayormente tareas de apoyo técnico y desde su disciplina para apoyar al centro educativo y no recargarles labores administrativas. - Se visualiza como una de las fortalezas del departamento aspectos como gestionar ayudas económicas a los y las estudiantes, colaborar con el Comité de apoyo, contar con el apoyo de la dirección... - Dentro de las debilidades se retoma la sobrecarga de labores y de funciones (propias y delegadas por la jefatura) que desempeñan los profesionales y las profesionales. - Una segunda debilidad señalada es el poco tiempo y la falta de espacios para coordinar con profesores, realizar reuniones de departamento, implementar asesorías y capacitaciones con los docentes, así como para dar un mejor seguimiento a casos y para realizar investigaciones. - Resulta claro que para favorecer la gestión de los servicios de orientación en este centro educativo, los y las profesionales en orientación deben preocuparse por el exceso de tareas y responsabilidades que deben asumir, mismas que en opinión de los y las participantes en el estudio desfavorecen el trabajo que realizan. 				

10. Diseño e implementación de diplomado en gerencia educativa para directores y directoras de centros escolares públicos del departamento de San Vicente					
País	El Salvador	Nivel académico	Maestría	Año	2010
Autor (es)	<ul style="list-style-type: none"> - Aceituno Arévalo Teresa Yolanda; - Casares Bran Lisseth Marisol - Cornejo Ramos Xiomara - García López Claudia Patricia - Aguirre Menjívar Luis Antonio - Rivas Baltazar Marín 				
Universidad	Universidad Pedagógica de El Salvador (UPED)				
Programa	Maestría en Administración de la Educación				
Tipo de estudio	-	Metodología	-		
Instrumentos	- Página deshabilitada				
Objetivos	- Página deshabilitada				
Resultados	- Página deshabilitada				
Conclusiones	- Página deshabilitada				
Abstract	<p>Este documento se presenta como resultado de la investigación de la realidad que se vive en los centros educativos públicos, en tal sentido se elaboró un diagnóstico en los 13 municipios del departamento de San Vicente, seleccionando aleatoriamente 6 centros escolares en cada municipio, entre ellos: Escuelas parvularias puras, Escuelas de educación especial, Centros Escolares, Complejos Educativos e Institutos Nacionales, en modalidades CECE, CDE o ACE, descubriendo la necesidad de reforzar el área de gerencia educativa, dado que una buena representación carece de la preparación en teoría administrativa.</p> <p>Respaldados con la información recabada se dio paso a la elaboración de cuatro módulos de contenido elemental sobre gerencia educativa, para reforzar el rol del director escolar, siendo estos: Planeamiento estratégico, Organización Educativa, Dirección Educativa y Evaluación, seguimiento y cambio.</p> <p>Finalmente se realizó la entrega técnica en el Departamento de San Vicente, en coordinación con la Dirección Departamental de Educación, contando con la participación de 35 directores, los cuales expresaron sus agradecimientos a la Universidad Pedagógica de El Salvador, representada con mucho orgullo por el equipo de trabajo que realizó la investiga</p>				

11. El liderazgo de la directora y su incidencia en el desempeño docente de la modalidad de secundaria del turno matutino					
País	Nicaragua	Nivel académico	Licenciatura	Año	2013
Autor (es)	Mena D. Elbin				
Universidad	UNAN - Managua				
Programa	Licenciatura en Pedagogía con Mención en Administración de la Educación				
Tipo de estudio	Estudio de caso	Metodología	mixta		
Instrumentos	Encuestas y entrevistas				
Objetivos	<p>General Valorar la gestión pedagógica de la directora en Colegio Mi Redentor, del distrito V, del municipio de Managua, departamento de Managua, durante el Segundo Semestre del año 2012.</p> <p>Específicos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Describir las funciones estratégicas de gestión pedagógica que ejecuta la directora del Centro Educativo. 2. Identificar el proceso de administración del currículo de la directora. 3. Analizar la organización pedagógica de la directora. 4. Verificar la incidencia de los acompañamientos pedagógicos de la directora en la calidad educativa. 5. Proponer sugerencias que optimicen la Gestión Pedagógica que realiza la directora. 				
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> - Dentro del marco teórico se nombra al director como GERENTE EDUCATIVO - Dentro del marco teórico se nombra también al director como LIDER PEDAGÓGICO - DIRECTOR GERENTE - Director como GESTOR DEL CURRÍCULUM - DIRECCIÓN ESCOLAR EFECTIVA - Se aplicó una entrevista personalizada a la directora y a la subdirectora del Colegio, Los resultados arrojados fueron los siguientes: - La directora dentro de sus funciones administrativas y como gerente del Colegio se convierte en promotora de cambio, comunica las orientaciones de forma clara, planifica con mucha antelación las actividades a ejecutarse, dirige eficientemente reuniones con los docentes, sean estas de carácter social, o laboral, pero más que todo son de carácter evaluativo y se reúne también con el órgano administrativo, no así con los padres de familia, pues los docentes afirmaron que los únicos que se reúnen con los padres de familia son ellos. Lo anterior es apoyado por la subdirectora del Colegio, puesto que en la entrevista realizada respondió de la misma forma. - La directora como líder pedagógico, se encarga de gestionar el currículo, administrar eficientemente el mismo, asegurarse de que los docentes lo estén empleando correctamente, la subdirectora por su parte añadió que ella como tal es la que está más directamente observado y asesorando constantemente a los docentes en la aplicación correcta del currículo. - Según la directora, como resultado de su Gestión Pedagógica, los docentes han sido permanentemente capacitados, se les ha dado la oportunidad de optar por posgrados en Psicopedagogía, y la subdirectora confirmó lo anterior dicho por la directora. - En cuanto a la organización e implementación del currículo la directora y la subdirectora afirmaron que lo primero que se hace es una capacitación con los docentes, a cargo, ya sea de los técnicos del MINED o de especialistas de otras instituciones afines con la educación. Los docentes, por su parte sostuvieron que no existe una capacitación para la implementación del currículo vigente. - Para determinar que los docentes estén administrando correctamente el currículo vigente la directora dedica tiempo necesario a la coordinación curricular, además que hace respetar los horarios de enseñanza, la subdirectora interviene en el consenso de políticas sobre evaluación y fomentar la coherencia de las actividades del aula con la visión global de la escuela. De manera que se evalúa el currículo a través de las supervisiones directas al docente en su proceso de enseñanza aprendizaje, esta asesoría la ejecutan ambas, con una periodicidad de dos veces en cada corte evaluativo, de acuerdo con los resultados encontrados en las mismas. - La directora, la subdirectora y los docentes aunaron en que al momento de distribuir horarios y disciplinas se toman en cuenta la carga horaria propuesta por el MINED, la complejidad de las 				

	<p>disciplinas, las horas de la mañana para designar disciplinas como <u>Lengua</u> y Literatura, Matemática y Educación Física, y las horas de la tarde para disciplinas que requieren menos concentración.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Para prevenir fracasos académicos de los estudiantes, la directora afirmó que se realizan ocho reuniones al año con los padres, además que se está llamando constantemente y haciendo despachos, la subdirectora añadió que se trata de involucrar a los estudiantes en todas las actividades de la escuela, por el contrario los docentes afirmaron que no se hace ningún plan de prevención de fracaso escolar, pero que como docentes comprometidos tratan de aplicar estrategias significativas que lo eviten. - El 71% de los docentes encuestados dijo que consideran excelente la calidad de la Gestión Pedagógica de la directora - En cuanto a los roles que desempeña la directora como gerente pedagógica, un 23 % dijo que la directora planifica actividades y dirige reuniones, un 19% agregó que la directora evalúa las actividades y un 17% y 18% añadió que el trabajo de la directora como gerente pedagógico se limita a comunicar orientaciones y promocionar el cambio. - Se les preguntó a los docentes acerca de los roles de la directora como líder pedagógico. El 39% de ellos aseguró que como tal la directora es una eficiente asesora pedagógica, por su parte, un 38% agregó que la directora no es más que una monitora del desempeño del docente y un 23% consideró que dentro de los roles de la directora, ella es gestora del currículo. - el 50% de los docentes afirma que la directora realiza evaluaciones permanentes del desempeño y del rendimiento académico, un 44% dijo que lo hace a través de supervisiones directas e indirectas y apenas un 6% que lo hace a través de la coordinación curricular. - Como una de las funciones pedagógicas de la directora es evitar el fracaso escolar de los estudiantes, el 46% de los docentes afirmo que se tratan de evitar a través de llamados que hacen ellos a los padres, un 30% dijo que se evita a través de despachos con los padres y los estudiantes, por su parte un 15% advirtió que se evitan a través de cartas de compromisos que firma el estudiante y el padre para mejorar su rendimiento, y solo un 9% de docentes dijo que no existe nada que se pueda hacer para evitar el fracaso escolar de los estudiantes. - el 88% de docentes afirmo que la directora nunca se reúne con los padres, un 12% añadió que si se reúne, pero solo cuando se dan problemas grandes de rendimiento o de indisciplina. A esto, la directora asegura que todas las orientaciones ellas las hace llegar a través de los docentes en las reuniones informativas que se realizan. - La directora se reúne con sus docentes, esto es una de sus funciones como gestora Pedagógica. El 33% de los docentes encuestados afirmo que el carácter de las reuniones es para evaluar el rendimiento académico, un 32% aseguro que es para informar, un 29% dijo que se hacían reuniones sociales, u 6% agregó que las reuniones son para evaluar el desempeño docente. - En cuanto a la pertinencia, frecuencia e incidencia de las asesorías pedagógicas que ejecuta la directora, el 82 % afirmo que se realizan en forma semestral, y apenas un 18% dijo que se realizan de forma mensual. La directora y la subdirectora, por su parte, aseguran que las asesorías se dan después de una supervisión y que la frecuencia de las mismas va depender de los resultados de la supervisión y de los avances que tenga el docente.
<p>Conclusiones</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La directora del Colegio Mi Redentor (Managua) es una directora que aplica un LIDERAZGO DEMOCRÁTICO Y AUTÓCRÁTICO, los docentes de este centro se sienten motivados con el liderazgo que se aplica y que al ejercer las funciones muestra empatía, sabiduría, entusiasmo y persuasión; fomentando valores de solidaridad. - La calidad de la Gestión Pedagógica de la directora del Colegio Mi Redentor es muy buena, lo que se logra percibir a través del cumplimiento eficiente de sus funciones como tal, es decir: promotora de cambio, comunica las orientaciones de forma clara, planifica con mucha antelación las actividades a ejecutarse, dirige eficientemente reuniones con los docentes, sean estas de carácter social, o laboral, pero más que todo son de carácter evaluativo y se reúne también con el órgano administrativo, no así con los padres de familia, los únicos que se reúnen con los padres de familia son los docentes.

	<ul style="list-style-type: none"> - La directora como líder pedagógico, se encarga de gestionar el currículo, administrar eficientemente el mismo, asegurarse de que los docentes lo estén empleando correctamente, la subdirectora es la que está más directamente observado y asesorando constantemente a los docentes en la aplicación correcta del currículo. - Como resultado de la Gestión Pedagógica de la directora, los docentes han sido permanentemente capacitados, se les ha dado la oportunidad de optar por posgrados en Psicopedagogía. - En cuanto a la organización e implementación del currículo la directora planifica una capacitación los docentes, a cargo, ya sea de los técnicos del MINED o de especialistas de otras instituciones afines con la educación, para que se asesore a los docentes como deben trabajar el currículo y se les proporcionan los materiales necesarios. - Para determinar que los docentes estén administrando correctamente el currículo vigente la directora dedica tiempo necesario a la coordinación curricular, además que hace respetar los horarios de enseñanza, la subdirectora interviene en el consenso de políticas sobre evaluación y fomentar la coherencia de las actividades del aula con la visión global de la escuela. De manera que se evalúa el currículo a través de las supervisiones directas al docente en su proceso de enseñanza aprendizaje, esta asesoría la ejecutan ambas, con un periodicidad de dos veces en cada corte evaluativo, de acuerdo con los resultados encontrados en las mismas. - Al momento de distribuir horarios y disciplinas se toman en cuenta la carga horaria propuesta por el MINED, la complejidad de las disciplinas, las horas de la mañana para designar disciplinas como Lengua y Literatura, Matemática y Educación Física, y las horas de la tarde para disciplinas que requieren menos concentración. - Para prevenir fracasos académicos de los estudiantes se realizan ocho reuniones al año con los padres, además que se está llamando constantemente y haciendo despachos, se trata de involucrar a los estudiantes en todas las actividades de la escuela, y los docentes se comprometen a aplicar estrategias significativas que lo eviten. <p>Las asesorías pedagógicas se ejecutan constantemente, sin embargo, de acuerdo a las dificultades encontradas en las supervisiones directas, se incrementa la frecuencia de supervisión y la necesidad de brindar la asesoría. Los docentes se sienten mejor respaldados cuando se les brinda asesoría, puesto que les asegura un mejor desempeño al valorar y poner en práctica las sugerencias metodológicas que les brinda la directora y la subdirectora.</p>
--	---

12. El liderazgo del director y su incidencia en el desempeño de las funciones administrativas en el Centro Escolar "Rubén Darío" del Distrito IV de la Ciudad de Managua, Departamento de Managua en el Segundo Semestre del año lectivo 2014					
País	Nicaragua	Nivel académico	Licenciatura	Año	2014
Autor (es)	López Marengo Eveling Vanessa				
Universidad	UNAN - Managua				
Programa	Licenciatura en Pedagogía con Mención en Administración de la Educación				
Tipo de estudio	Estudio de caso	Metodología	Cuantitativa		
Instrumentos	encuestas, entrevistas, observación y análisis de documentos				
Objetivos	<p>Objetivo General Valorar el Liderazgo que ejerce la directora y su incidencia en el desempeño de las funciones administrativas del Centro Escolar "Rubén Darío" del distrito IV del municipio de Managua, departamento de Managua en el II semestre del año 2014.</p> <p>Objetivos Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificar el tipo de liderazgo de dirección que predomina en el Centro Escolar y su influencia en el cumplimiento de las funciones administrativas del personal - Verificar el cumplimiento de las funciones administrativas que ejerce el director en el Centro Escolar que evidencien sus fortalezas y debilidades - Brindar recomendaciones a docentes y directora del centro que permitan fortalecer el liderazgo de la dirección e incidir en el cumplimiento de cada una de las funciones que ejerce el personal docente y administrativo - <p>Problema de investigación ¿Cómo incide el liderazgo en el desempeño de las funciones administrativas?</p>				
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> - Directora con 20 años de experiencia en el ramo de la docencia y 8 años como directora - La experiencia como docentes oscila entre los 14 y 36 años - Existen docentes con más de 30 años de antigüedad en el centro escolar - La directora se describe a sí misma que ejerce un liderazgo como persona luchadora, honesta, y con mucha energía para trabajar. - La directora menciona que su liderazgo lo puede evaluar en una efectividad del 97% y que hay buena aceptación de parte del personal docente - La directora considera que tiene muy buenas relaciones con la comunidad educativa, sin embargo hay algunos docentes a quienes no les agrada que los corrijan. - Los docentes mencionaron diferentes cualidades que tiene la directora del centro Escolar Rubén Darío, entre las que más sobresalieron están: responsable, ordenada, honesta y capaz, sin embargo otras cualidades que tienen que ver con las relaciones que ha establecido con el personal no obtuvieron buena calificación - El 37% de los docentes califica como regular la relación de la dirección con la comunidad educativa - La directora menciona que el tipo de liderazgo que ella pone en práctica es el de democrático, es una persona capaz de escuchar y estar abierta a sugerencias o críticas constructivas de parte de su personal. - El 50% de los docentes expresaron que el estilo de liderazgo de la directora es autocrático, debido a que se rige por orientaciones del MINED, las cuales hace que se cumplan, sin dar espacio a discutirlo con el resto del personal. El 25% opina que la directora ejerce un liderazgo democrático, un 19% expresa que su estilo es Laissez Faire, ya que deja que los docentes trabajen de forma independiente y no se involucra en su quehacer diario. Sin embargo, hay un 6% que menciona que su estilo es burocrático, ya que cumple de forma rígida con los programas y planes elaborados o las orientaciones del MINED. 				
Conclusiones	<ul style="list-style-type: none"> - El liderazgo que predomina en la dirección es el autocrático, y está incidiendo negativamente en algunas funciones administrativas - La directora tiene un estricto plan de control para hacer cumplir las funciones del personal docente, cumpliendo de esta manera funciones administrativas a excepción de la de supervisión - La directora ejerce funciones administrativas, pero actualmente en el colegio no cuenta con subdirectora, quien ha sido la encargada de los aspectos pedagógicos, por lo cual no se están cumpliendo con los acompañamientos docentes - Uno de los aspectos más importantes en el cumplimiento de la directora son las diferentes gestiones que ha venido realizando y que traen importantes beneficios a la comunidad educativa - La directora está muy comprometida con el logro de resultados cuantitativos, y cumplimiento de programas y planes del MINED - El personal docente tiene mucha experiencia en lo pedagógico - Tanto el personal docente como administrativo cumplen con las funciones de planificación - Las relaciones entre el equipo de dirección y personal docente presentan debilidades en el aspecto de comunicación 				

13. El liderazgo del Director y su incidencia en las Funciones Administrativas en el Centro Escolar José Dolores Estrada del Distrito VI de Managua, Departamento de Managua en el segundo semestre del año lectivo 2014.					
País	Nicaragua	Nivel académico	Licenciatura	Año	2014
Autor (es)	<ul style="list-style-type: none"> - Hernández Muñoz Urania Yinnett - Hernández Mejía Cecilia de los Ángeles 				
Universidad	UNAN – Managua				
Programa	Licenciatura en Pedagogía con Mención en Administración de la Educación				
Tipo de estudio	Estudio de caso	Metodología		mixta	
Instrumentos	encuestas, entrevistas y observación				
Objetivos	<p>Objetivo General Analizar el liderazgo ejercido por el Director y su incidencia en las funciones administrativas en el centro escolar “José Dolores Estrada” del distrito VI de Managua departamento de Managua en el segundo semestre del año lectivo 2014.</p> <p>Objetivos Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Determinar las funciones administrativas que aplica el Director en el centro escolar. - Verificar el cumplimiento de las funciones administrativas que aplica el director en el centro escolar - Identificar el tipo de liderazgo que predomina en el centro escolar y su incidencia en el cumplimiento de las funciones administrativas - Elaborar recomendaciones que contribuyan al fortalecimiento del centro escolar 				
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> - En el Marco teórico se identifican 3 estilos de liderazgo: Autocrático, Democrático y Liberal o Laissez faire. - El director expresó que su estilo de liderazgo generalmente es democrático puesto que es flexible, considerado y consulta con el personal - El 37% de los docentes indicaron que el estilo de liderazgo del director es autocrático - El 45% de los estudiantes considera que el liderazgo que el director ejerce es democrático - El director expresa que las relaciones interpersonales con los docentes son buenas y que cada uno recibe atención y orientaciones de forma individual y grupal, respuesta que coincide con lo señalado por los docentes - El liderazgo del director incide positivamente en el desempeño de los docentes - El 75% de los docentes considera que la principal cualidad del director es la RESPONSABILIDAD, el 15% afirma que NO posee cualidades - Al preguntarle al director sobre el acompañamiento pedagógico expresa que está contemplado cada semana pero NO se lleva a cabo con esta regularidad sino cada vez que tiene tiempo. - Al preguntarle al director sobre qué métodos y técnicas implementan los docentes expresa que son tradicionalistas, ya que no existe la innovación en sus planes y en su metodología. - Al entrevistar al director y conocer quien realiza el CONTROL de las políticas educativas del centro manifestó que se da a través de las asistencias y visitas esporádicas al aula de clase, sin embargo hay limitantes dado que no cumple tantas responsabilidades que ameriten el tiempo para mejorar los objetivos - El seguimiento a los planes de los docentes se realizan con poca frecuencia, no existen cuadernos de control donde se anoten hallazgos encontrados en el aula o en la planeación y donde queden por escrito las recomendaciones pertinentes. - Al encuestar a los docentes y preguntar sobre quien realiza el control para evaluar el cumplimiento de las políticas educativas y actualización de documentación académica explicaron que en un 50% el director y el otro 50% aduce que son ellos mismos quienes evalúan el cumplimiento de las políticas - Una de las funciones de los docentes es mantener actualizados los libros de registros de matrícula y de calificaciones; sin embargo esta función está siendo ejecutada por el director según expresan los docentes. 				
Conclusiones	<ul style="list-style-type: none"> - Las funciones que aplica el director no son cumplidas al cien por ciento puesto que realiza diversas actividades que demandan de su tiempo, impidiendo realizar funciones meramente administrativas. Además no cuenta con un manual de funciones que especifique su rol - El centro no cuenta con cuerpo administrativo que permita el cumplimiento eficiente de las funciones administrativas limitando de esta forma la buena andanza del mismo. - El liderazgo que ejerce el director es democrático esto le permite tener buenas relaciones con los estudiantes y docentes, pero se requiere mayor dominio de las funciones y empoderamiento del cargo. - El director a pesar de no poseer los conocimientos y experiencias para desempeñar el cargo ha realizado diferentes proyectos en pro del centro escolar - Durante el período de visita al centro escolar NO se evidenció realización de capacitación para docentes, ni acompañamiento pedagógico de parte del 				

14. El rol del director y directora como gestor y gestora de la calidad educativa en el tercer ciclo de educación básica de los centros escolares Amatepec y Ciudad Credisa.					
País	El Salvador	Nivel académico	Licenciatura	Año	2006
Autor (es)	<ul style="list-style-type: none"> - Acosta Arévalo Dolores Amelia - Aguilar Flores Delmy Leticia 				
Universidad	Universidad de El Salvador				
Programa	Licenciatura en Ciencias de la Educación				
Tipo de estudio	Estudio de caso	Metodología	cualitativa		
Instrumentos	encuestas, entrevistas y observación				
Objetivos	<p>Objetivo General Analizar qué gestiones realizan el/ la director/a en las áreas Administrativa, Pedagógica, Organizativa y Comunitaria para fortalecer la Calidad Educativa en el Tercer Ciclo de Educación Básica de los Centros Escolares Amatepec y Ciudad Credisa.</p> <p>Objetivos Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Establecer si el Proyecto Curricular del Centro forma parte de la gestión Pedagógica que desarrollan el/ la director/ a tras la búsqueda de la Calidad Educativa. - Determinar si la concepción de Calidad Administrativa es coherente con las acciones de gestión que ejecutan el/ la director/ a en el área administrativa. - Identificar si la participación comprometida del personal docente es un factor que está relacionado con las gestiones organizativa y comunitaria para que el/ la director/ a alcancen la Calidad Educativa en sus instituciones. <p>PROBLEMA</p> <p>¿Cuál es el protagonismo del Director y Directora como gestor y gestora de la calidad educativa en el Tercer Ciclo de Educación Básica de los Centros Escolares Amatepec y Ciudad Credisa?</p>				
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> - Dentro del marco teórico se mencionan 3 tipos de directores como líderes: autocrático, democrático o participativo, Laissez – Faire. - Ambos directores trabajan por multiplicar y hacer funcionar el enfoque constructivista en sus docentes, ofreciendo métodos y técnicas funcionales y de aplicabilidad en sus diarias labores docentes tanto en el proceso de enseñanza aprendizaje como en los tipos de evaluación que se practican involucrando a los estudiantes, maestros, sub – director y director. - Recursos didácticos gestionados por la dirección y otorgados según las necesidades - Ambos directores promueven actividades de difusión de la misión y la visión del centro escolar. - Hacen uso de los recursos provenientes del presupuesto, bonos y gestionan otras actividades con el fin de obtener más ingresos. - Se ejecutan reuniones para dar a conocer las necesidades institucionales y luego se determinan las acciones a realizar en forma conjunta. - La comunicación es escrita y verbal; memorandun, reuniones. - Ejercitar su ejemplo difundiendo valores morales. - Con toda la comunidad educativa se construye la visión y la misión y las relaciones de trabajo son buenas y aceptables - Instrumento aplicado al subdirector: - ambos director/ a contribuye para que el enfoque constructivista se aplique, pues se orienta, capacita a los y las docentes para que utilicen componentes de ese enfoque. - El tipo de evaluación es apropiado de acuerdo a los/ as subdirectores, porque el/ la director/ a elabora una lista de elementos a verificar en cada docente y además es de enfoque participativo, el cual busca explorar todas las áreas. - cada director/ a entrega a los y las docentes lo que ellos/ as necesitan a través de sus necesidades - coincidieron estar de acuerdo en cuanto al apoyo metodológico que reciben los/ as docentes de parte del director/ a, porque se les proporciona las herramientas necesarias y a la vez se les explica los pasos de un modelo de cómo adecuar los contenidos al contexto del estudiante. - El/ la director/ a sí realiza actividades como: círculos de estudio, reuniones en donde se le pide a cada docente su aportación para construir los planes que se encuentran en el PCC y además se le pide la planificación de sus clases. - las capacitaciones son consensuadas por todo el personal docente y buscan reforzar ciertas áreas deficitarias que ellos/ as presentan. 				

	<ul style="list-style-type: none"> - En la institución sí se busca disminuir esos fenómenos (deserción escolar y/o repitencia) se les pide a los/ as docentes mantener una comunicación con los/ as alumnos/ as para ayudarles en lo que necesitan; en cambio otro mencionó que a veces porque las actividades no se realizan con mucha frecuencia debido a los pocos recursos con los que cuenta la escuela. - las orientaciones pedagógicas son adecuadas ya que el/ la director/ a posee conocimiento y abona a cada docente a realizar de una mejor manera su trabajo y también se recibe capacitaciones del MINED en ese aspecto. - El/ la director/ a parte de la direccionalidad de la escuela y por medio de ella involucra tanto a maestros/ as, estudiantes y padres/ madres de familia en la labor educativa porque todos/ as son la base del trabajo que se desempeña en la escuela. - El/ la director/ a informa sobre lo acontecido en la escuela, la cual se puede verificar a través de libros y en reuniones se ofrece un informe económico y además se presenta facturas de los materiales comprados por la escuela. - las actividades son planificadas y acordadas por todo el equipo directivo de la escuela, pues con sólo lo que asigna el MINED no se logra cubrir las necesidades
<p>Conclusiones</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La Comunidad Educativa manifestó que el/la director/a propicia un ambiente para que el personal docente esté actualizado y pueda a la vez formular y aplicar los objetivos del PCC dentro del Centro Escolar. - El Director/a realiza acciones concretas para hacer efectivo el desarrollo del constructivismo en las aulas, facilitando el material didáctico y el apoyo técnico a los/as docentes. - Ambos directores realizan esfuerzos por disminuir la deserción y/o repitencia escolar en sus instituciones - El director y directora presenta conocimientos básicos de administración escolar e intentan practicarlos con la comunidad educativa, creando así un ambiente donde se pueden cumplir los objetivos de la institución. - Como parte de su gestión administrativa son capaces de establecer acuerdos con otras instituciones para lograr un beneficio hacia la comunidad educativa. - El director y la directora tienen la capacidad de promover la participación del personal docente en las distintas actividades que se realizan en la escuela en el área organizativa y comunitaria para fortalecer la calidad educativa. - Ambos director/a utilizan la comunicación horizontal y vertical para dar a conocer los logros y fallas de su respectiva institución. - El ambiente de trabajo es favorable, estimula y promueve la participación de la comunidad educativa en las distintas actividades que se implementan

15. El uso de la biblioteca de la escuela Juan Flores Umaña como recurso para el aprendizaje significativo y su fortalecimiento desde la administración de la institución					
País	Costa Rica	Nivel académico	Maestría	Año	2005
Autor (es)	<ul style="list-style-type: none"> - Ceciliano Sánchez Virginia - Solano Burgos Ronny 				
Universidad	Universidad Estatal a Distancia				
Programa	Maestría en Administración de la Educación				
Tipo de estudio	Estudio de caso	Metodología	cualitativa		
Instrumentos	Encuestas y entrevistas				
Objetivos	<p>Objetivos Generales</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar el uso didáctico que los docentes y alumnos le dan a la biblioteca escolar. 2. Analizar las condiciones y recursos con que cuenta la biblioteca escolar. 3. Elaborar una propuesta para fortalecer el funcionamiento de la biblioteca desde la administración de la institución. <p>Objetivos Específicos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar el uso que le dan los docentes de primero y segundo ciclo y alumnos de segundo ciclo a la biblioteca de la institución. 2. Determinar el intervalo de uso que le dan los docentes y alumnos de segundo ciclo a la biblioteca escolar. 3. Identificar el perfil psicosocial de los alumnos de segundo ciclo que visitan la biblioteca de la institución. 4. Analizar los factores que influyen en el funcionamiento de la biblioteca. 5. Enumerar los aportes que brinda la biblioteca escolar a la comunidad educativa. 6. Determinar las necesidades de recursos (mobiliario, materiales impresos, innovaciones tecnológicas, etc.) que tiene la biblioteca de la institución. 7. Determinar el apoyo brindado por diversos órganos y comités a la biblioteca escolar 				
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> - El rol del director no se limita a las funciones netamente administrativas, es importante que el fortalecimiento curricular de los alumnos sea uno de los aspectos que ocupen el primer lugar dentro de los planes y proyectos de la administración de un centro educativo. - La administración de la Escuela Juan Flores no le ha dado verdadera importancia a la biblioteca de la institución, en ningún momento se ha ubicado en un lugar, en el cual esta sea funcional, el espacio ocupado por esta, es sumamente pequeño, (3,5 metros de largo por 2,5 metros de ancho aproximadamente), solamente existen dos ventanas pequeñas, las cuales no pueden permanecer abiertas porque están obstaculizadas por los estantes que contienen los libros, de manera que la ventilación y la iluminación son inadecuados debido a que solo se cuenta con dos ventanas - todos los profesores de primer y segundo ciclo utilizan la Biblioteca de la Institución. - La cantidad de profesores que usan la Biblioteca para consulta de libros y solicitud de materiales es de 18, 15 docentes manifiestan utilizar la Biblioteca para solicitar recursos audiovisuales y 11 docentes dicen utilizarla para realizar labores como planeamiento, revisión de exámenes, entre otras funciones. - 17 docentes afirman visitar la Biblioteca regularmente (4 a 5 veces por semana) y 1 docente la visita ocasionalmente (2 a 3 veces por semana) - 12 manifestaron que el material recreativo que se encuentra en la Biblioteca es un aspecto positivo de ésta. - Entre los aspectos negativos que los docentes observan en la Biblioteca escolar 16 docentes manifiestan que las innovaciones tecnológicas como computadora, televisor, DVD, es un factor negativo, 15 docentes manifiestan como negativos la disposición física, el espacio con que cuenta y los estantes que tiene, 14 docentes manifiestan como negativos las mesas, sillas y la ventilación de la Biblioteca, 12 docentes observan la iluminación como negativa, 11 docentes manifiestan que el material impreso existente es un factor negativo, además 9 docentes aducen como negativos la ubicación, los recursos audiovisuales y el acceso, 6 docentes aducen que el material recreativo es un factor negativo. - 17 docentes manifiestan que la Biblioteca brinda aportes en su quehacer educativo - En el gráfico anterior, se puede observar que 33 alumnos asisten a la Biblioteca a solicitar materiales como láminas, rompecabezas, mapas, otros, 31 alumnos manifiestan utilizar la Biblioteca para consultar libros, 24 alumnos dijeron utilizar la Biblioteca para permanecer dentro de ella, 22 alumnos dijeron utilizar los recursos audiovisuales y 8 manifestaron utilizar la Biblioteca para jugar en la computadora. - Del gráfico anterior podemos decir que 35 alumnos del total consultado manifiesta utilizar la Biblioteca ocasionalmente (2 a 3 veces por semana) y 10 de los alumnos dijo usar la Biblioteca regularmente (4 a 5 veces por semana) - En el gráfico se puede notar que 39 alumnos manifiestan visitar la Biblioteca para utilizar los juegos didácticos, 29 manifestaron visitarla para usar la computadora, 28 manifestaron el agrado hacia el 				

	<p>trato de la bibliotecaria, 17 alumnos dijeron asistir para realizar tareas y 12 aducen visitarla para leer.</p> <ul style="list-style-type: none"> - El gráfico anterior nos indica que 33 alumnos dicen que el uso que hacen de la Biblioteca contribuye en su desarrollo académico
<p>Conclusiones</p>	<ul style="list-style-type: none"> - se hace necesario que los alumnos cuenten con la oportunidad de acceder a un aprendizaje significativo, a materiales que refuercen este aprendizaje para que el estudiante pueda tener la motivación suficiente dentro de su proceso de aprendizaje. - se hace necesario reforzar la biblioteca escolar desde la administración para que tanto los docentes como los alumnos puedan contar materiales innovadores que ayuden a la adquisición del aprendizaje. - Los recursos económicos los tiene que buscar la bibliotecaria, que actualmente este centro de recursos no tiene apoyo de ninguna índole. - Se recomienda a la administración: <ol style="list-style-type: none"> 1. coordinar talleres con personas que estén relacionadas con el funcionamiento de las bibliotecas escolares para que los docentes conozcan el uso que le pueden dar y como utilizar los materiales que ahí se encuentran. 2. Formar un comité con la responsabilidad de adquirir los recursos didácticos adecuados para complementar el material existente en la biblioteca y que sean satisfactorios a las necesidades de los usuarios. 3. Implementar proyectos para fortalecer el funcionamiento de la biblioteca (recursos para la compra de materiales impresos, tecnológicos, didácticos, etc). 4. Gestionar la capacitación de la bibliotecaria para que pueda seguir brindando su apoyo a los alumnos y docentes. 5. Implementar planes a corto, mediano y largo plazo que involucren a toda la comunidad educativa para subsanar las necesidades de la biblioteca. 6. Nombrar un comité para que apoye a la bibliotecaria y brinde su apoyo no solo en su funcionamiento también en la dotación de recursos.

16. Estilo de Dirección que se aplica en el Colegio Saint Paul y su influencia en la calidad del personal docente					
País	Costa Rica	Nivel académico	Maestría	Año	2005
Autor (es)	Dobles Camacho Ana Cecilia				
Universidad	Universidad Estatal a Distancia				
Programa	Maestría en Administración de la Educación				
Tipo de estudio	Estudio de caso	Metodología		mixta	
Instrumentos	Encuestas				
Objetivos	<p>Objetivo General Analizar la influencia que ejerce el estilo de dirección en la calidad del personal docente del Colegio Saint Paul.</p> <p>Objetivos Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Determinar cuál es el estilo de dirección que se aplica en el colegio Saint Paul. - Definir cuáles son, según el personal docente de la Institución, las características idóneas que debe tener un administrador educativo en su estilo de dirección. - Analizar la percepción de los miembros del personal docente respecto de la influencia del estilo de dirección en la calidad del desempeño de su labor. - Analizar las debilidades que, según el personal docente, tiene el estilo de dirección aplicado en la Institución y definir las medidas correctivas para su mejoramiento. <p>PROBLEMA ¿Cuál es el Estilo de Dirección que se aplica en el Colegio Saint Paul y su influencia en la calidad del personal docente?</p>				
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> - En su marco teórico hace un desglose de las etapas del PROCESO ADMINISTRATIVO - Según las distintas posiciones entre los diferentes autores citados en la tesis, el estilo de dirección puede definirse en dos grandes tipos básicos: el estilo autoritario – coercitivo y el estilo democrático – participativo. - Los encuestados consideran que existe participación en la toma de decisiones - Se fomenta el trabajo en equipo - El proyecto educativo es construido y compartido por todos - Existe espacio para discutir e incluir las aspiraciones de todos - El proyecto escolar es conocido por la totalidad de la comunidad educativa - El método de dirección es incluyente y consultado - Se involucra a los docentes en la toma de decisiones - Los docentes necesitan una guía directa y constante - El uso de los recursos se decide democráticamente - La dirección consulta subordinados - Existe una visión positiva del director en los docentes - Los educadores NO manifiestan resistencia oposición al cambio - El 36% de los docentes considera que el director es controlador, dogmático, ordena y espera obediencia, mientras que el 18% considera que el el director siempre tiene este tipo de actitudes - El 83% de los encuestados están de acuerdo con el estilo de dirección - Existe un clima de confianza y satisfacción en la institución - La comunicación es buena 				
Conclusiones	<ul style="list-style-type: none"> - Si se toman en consideración cada una de las características que definen a los dos grandes estilos de dirección, vemos que la gran mayoría del personal docente, marca como presentes siempre, en el método de mando que se lleva a cabo en la Institución, características como : “consulta a los subordinados”, “se fomenta el trabajo en equipo”, “los docentes son percibidos como profesionales capaces de tomar sus propias decisiones”, “el proyecto es construido y compartido por todos”, “presta apoyo” y “se fomenta la participación y toma de decisiones”, todas ellas, parte del estilo de dirección democrático-participativo. - En el caso de características propias del estilo autoritario, un porcentaje importante de los docentes, considera que algunas de ellas forman parte del estilo de dirección implementado en la Institución, por ejemplo: “es controlador, dogmático, ordena y espera obediencia”, “los educadores manifiestan resistencia y oposición a cambio” y “los docentes necesitan de una guía directa y constante”. - El estilo de dirección que se lleva a cabo en el Colegio tiene características de los dos grandes métodos de mando, con un énfasis mayor en el democrático-participativo. - Dentro de las ventajas que tiene este estilo de dirección, según el criterio de los educadores encuestados, están las siguientes: 				

	<ul style="list-style-type: none"> - Hay equilibrio entre autoridad y participación: la autoridad da estabilidad y guía y la participación permite sentir que todos son importantes. - Existe claridad de funciones. - La participación genera un buen clima laboral. - Los miembros de la Institución se sienten identificados, hay motivación. - Se motiva hacia la toma de decisiones y el cambio. - Existe una muy buena comunicación. - Se consideran las necesidades individuales y grupales. - Se buscan soluciones conciliadoras. - Existe respeto a las distintas opiniones. - Se promueve el trabajo en equipo y el liderazgo positivo. - Existe una relación de confianza y autonomía. - Se promueve el desarrollo personal y académico. - En términos generales, la gestión directiva es percibida como participativa y democrática pero con una dirección clara y firme. - Los docentes consideran que el proyecto educativo es construido y compartido por todos, que sus opiniones son tomadas en cuenta y que son percibidos como profesionales capaces de tomar sus propias decisiones, sin embargo, existe una guía directa y constante. - Dicha gestión es visualizada como una combinación entre participación y autoridad, lo cual satisface a la gran mayoría del personal docente, quienes consideran que la figura de un director es vital en un centro educativo. - El clima del centro se percibe como
--	--

17. Estilo de liderazgo aplicado por la directora en el desarrollo del proceso Administrativo en el Instituto Técnico la Inmaculada del distrito III, del Municipio de Managua, durante el II semestre del año lectivo 2014					
País	Nicaragua	Nivel académico	Licenciatura	Año	2014
Autor (es)	<ul style="list-style-type: none"> - Narváez Cruz Lila Augustina - Chávez Hernández Mario Alberto 				
Universidad	UNAN - Managua				
Programa	Licenciatura en Pedagogía con Mención en Administración de la Educación				
Tipo de estudio	Estudio de caso	Metodología		mixto	
Instrumentos	encuestas, entrevistas y análisis de documentos				
Objetivos	<p>Objetivo General Examinar el estilo de liderazgo aplicado por la Directora en el proceso administrativo del Instituto Técnico La Inmaculada, del Distrito III, del Municipio de Managua, Departamento de Managua, durante el II Semestre del año lectivo 2014.</p> <p>Objetivos Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Describir características de la directora como líder en el Instituto Técnico La Inmaculada - Identificar los estilos de liderazgo que aplica la directora en el proceso administrativo en el Instituto Técnico La Inmaculada - Proponer recomendaciones a la dirección del Instituto Técnico La Inmaculada <p>PROBLEMA ¿Cuál es el estilo de liderazgo aplicado por la directora en el desarrollo del proceso administrativo en el Instituto Técnico La Inmaculada?</p>				
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> - En el marco teórico se desglosan las etapas del PROCESO ADMINISTRATIVO - En el marco teórico se describen diferentes tipos de liderazgo como: Líder carismático, líder autocrático, líder tradicional, líder legítimo etc.. - En el marco teórico se describen dimensiones del liderazgo: pedagógico (focaliza el proceso de aprendizaje), político, estratégico, comunitario - La Directora considera que reúne las características y cualidades como líder, ya que se considera: comunicativa, sociable, imparcial, honesta, transparente y positiva - Considera que es anuente a recibir críticas para poder superar, además que sabe escuchar opiniones de los docentes. - La Directora define el liderazgo como la capacidad de poder dirigir a un grupo de personas, donde se respete los deberes y derechos de cada uno, para alcanzar el logro de los objetivos propuestos en la institución. - La Directora expreso que existe un Consejo de dirección que está conformado por la directora, sub-directora de educación inicial y primaria, sub-directora de secundaria y son estas las encargadas de realizar las planificaciones anuales, mensuales y semanales. Expresó ser muy sujeta a lo planificado y que no le gusta improvisar - La directora manifiesta que existe un organigrama que establece la posición jerárquica de cada trabajador. - Expresó que las actividades son priorizadas desde las más urgentes inmediatas a las que están con mayor tiempo de cumplimiento, tendiendo para esto organizadas comisiones de trabajo. - La directora elabora un cronograma de supervisión, orienta por medio de circular que habrá visita a nivel general, ejecuta la supervisión por medio de documentos oficiales del instituto y conversa con el supervisado para evaluar la supervisión realizada. - La directora expreso que la función de control y evaluación se realiza por medio de: informe solicitado, despacho personal con el docente y reunión de colectivo. - La directora considera que la falta de personal administrativo, dificulta el trabajo. - Fortalezas del personal admvo. : comunicación, transparencia, tolerancia, respeto a la instancia superior - Los docentes valoran que la directora si posee características como líder ya que el 82% la considera como constante, el 75% como congruente, confiable en un 94% e integra en un 88% - Los docentes consideran que la directora posee excelentes cualidades - El 53% de los docentes, consideran que la directora tiene actitudes positivas como líder - El 88% de los docentes considera que la Directora posee buenas fortalezas como líder, ya que la valoran como: comunicativa, negociadora, capacidad de convencimiento, con valores cristianos y muy organizada. - Al cuestionar a los docentes sobre las debilidades de la Directora como líder, el 41% considera que es muy negativa, no tiene tacto o no es negociadora. El 35% considera que no posee ninguna debilidad, en cambio el 24%, afirma que existe falta de coordinación en las actividades que realiza. 				

	<ul style="list-style-type: none"> - De los docentes encuestados el 35% considera que el estilo de liderazgo aplicado por la directora es DELEGATIVO, el 41% lo considera participativo y un 6% de rienda suelta - El 59% de los docentes consideran el trabajo de la directora de muy bueno, el 23% deficiente y el 18% como bueno.
Conclusiones	<ul style="list-style-type: none"> - La directora del Instituto posee características de líder, y además la constancia de ser coherente en su manejo administrativo, además de congruente, confiable e íntegra al delegar el trabajo en los docentes. - Posee los conocimientos científicos de administración, ya que es Licenciada en Pedagogía. - El estilo de liderazgo que aplica la directora es el democrático, ya que toma en cuenta las opiniones de los docentes, delega funciones en sus subordinados y establece modalidades de trabajo grupal y colaborativo. - La directora realiza las funciones administrativas de: planificar, organizar, supervisar, controlar y evaluar las actividades curriculares como extracurriculares del instituto, cumpliendo con las demandas y necesidades educativas de la comunidad. - La planificación que realiza está basada en las organizaciones del MINED y el calendario escolar - La directora en sus archivos mantiene toda la documentación que refiere al funcionamiento del instituto, según lo establecido por el MINED.

18. Evaluación institucional y su influencia en la definición del Proyecto Administrativo y Curricular del Colegio Técnico Profesional de Hojancha, circuito escolar 05 de la Dirección Regional de Educación de Nicoya, un modelo de evaluación					
País	Costa Rica	Nivel académico	Maestría	Año	2006
Autor (es)	Briceño Solórzano Everardo				
Universidad	Universidad de Costa Rica				
Programa	Maestría en Ciencias de la educación con énfasis en administración educativa				
Tipo de estudio	Estudio de caso / etnográfico	Metodología	cualitativa		
Instrumentos	entrevistas, historias de vida, focus groups, grabaciones, fotografías, asambleas etc.				
Objetivos	<p>Objetivo General Determinar la influencia de la evaluación institucional en el planteamiento de un proyecto de desarrollo administrativo y curricular y en la propuesta de un modelo de evaluación en el Colegio Técnico Profesional de Hojancha, circuito 05 de la Dirección Regional de Educación de Nicoya</p> <p>Objetivos Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Determinar la importancia de los procesos de evaluación institucional en el planteamiento de un proyecto administrativo y curricular - Valorar la necesidad de identificar una cultura organizacional y su contribución de un proyecto administrativo y curricular de calidad - Relacionar la importancia del desarrollo administrativo y curricular con la definición de un modelo de evaluación de calidad 				
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> - Docentes: - “Las evaluaciones efectuadas han sido bienintencionadas, con buena planificación y ejecutadas de la mejor manera; pero todo lo que se hizo quedo en el papel...” - “Todo lo que se habló, se indicó y resultó de las evaluaciones institucionales efectuadas, no sirvió porque no hubo seguimiento; esto ha provocado apatía por parte del personal especialmente del técnico...” - “En el caso de la especialidad que trabajo, las evaluaciones nos han generado resultados positivos ya que permitió la apertura de la especialidad en el año 2002 producto de una consulta a las familias y a la comunidad estudiantil..” - “Las evaluaciones realizadas han sido buenos intentos para la promoción del cambio y la innovación, pero ha faltado compromiso de los participantes y más seguimiento...” - “Es una lástima que no se le haya dado seguimiento a las evaluaciones efectuadas porque muchas recomendaciones para establecer un proyecto educativo de calidad se quedaron en el papel...” - “las evaluaciones efectuadas siempre han dejado cosas muy positivas, algunas se han cumplido pero otras no han tenido el impacto esperado por falta de compromiso y voluntad del personal que labora en el colegio...” - Estudiantes: - Fortalezas.- - Búsqueda del mejoramiento institucional - Replanteamiento de la oferta educativa existente - Involucra al personal docente y administrativo - Participación de las familias en los procesos de recolección y análisis de datos - Unificación de criterios para el desarrollo de proyectos - Debilidades: - Poca participación de estudiantes - Poca aplicación de las recomendaciones - Poco impacto a nivel institucional - Impacto de los procesos evaluativos: - No se han alcanzado resultados favorables para el cambio sobre todo en la oferta educativa - Algunas especialidades como Agro ecología y Turismo Ecológico toman la importancia necesaria posterior a la evaluación realizada en el año 2002 - En el departamento técnico se han hecho mejoras en cuanto al equipamiento de talleres exploratorios y especialidades, pero se carece de infraestructura en algunos - Hay mayor organización de los departamentos académicos, administrativo y técnico - Hay apertura de nuevos proyectos productivos. - Importancia de evaluarse a nivel institucional: - Es positiva siempre y cuando sea participativa y le brinden la posibilidad de analizar aspectos importantes de la institución - Padres de familia: - Existe desconocimiento por parte de algunos de los participantes acerca de la conceptualización de la evaluación institucional y su importancia - No se le ha dado a las familias la participación suficiente en los procesos evaluativos y es necesario que la institución educativa tenga mayor acercamiento con el hogar - Es importante se brinden los espacios necesarios para conocer los resultados positivos para velar por el fiel cumplimiento de los objetivos 				

	<ul style="list-style-type: none"> - La evaluación es un recurso importante para saber si la institución está desarrollando procesos educativos y productivos de calidad - Hay padres que no participan en procesos evaluativos, ya que no se han identificado con el centro educativo, no hay interés para contribuir en la mejora institucional, y no existe compromiso - Miembros de la junta administrativa: - “Es necesario que el colegio realice evaluaciones sobre lo que se hace sobre la enseñanza, proyectos productivos, oferta de especialidades, en materia organizativa, de esta forma se pueden generar procesos de cambio.” - Directores: - “Los procesos evaluativos son necesarios para promover cambios en las instituciones educativas en la búsqueda de mejores alternativas para el progreso. Particularmente en el Colegio de Hojanca se han hecho evaluaciones que han generado resultados positivos como la efectuada en el año 2000 que permitió la apertura de nuevas especialidades la distribución equitativa de los recursos en el departamento técnico, la reestructuración del Departamento Académico entre otros”. - “siempre es importante evaluar lo que se ha proyectado dentro de un plan institucional, todos aquellos proyectos señalados y los procesos educativos. De esta forma se garantiza el logro de objetivos, se fortalece lo que está bien, se modifica lo que es necesario, y se elimina lo que no está funcionando.”
<p style="text-align: center;">Conclusiones</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Los procesos de evaluación institucional que se han efectuado han sido muy bien planeados, organizados y se han sistematizado datos y resultados; pero la mayoría de las recomendaciones y acciones no se han ejecutado. - Ha faltado compromiso de los participantes una vez que intentan ejecutar las acciones y recomendaciones que resultan de los procesos evaluativos, ya que no se asumen responsabilidades asignadas - La falta de compromiso de los participantes, el escaso seguimiento de la administración y la resistencia al cambio han sido tres grandes limitantes para que los procesos de evaluación no hayan tenido el impacto esperado - Las evaluaciones han tenido como principales fortalezas las siguientes: intento de mejorar la imagen institucional, replanteamiento de la oferta educativa, el tratar de darle participación a todos los actores del currículo - Señalan como debilidades de los procesos de evaluación institucional los siguientes: poca participación de los estudiantes, familias y comunidad, muchas recomendaciones no se ejecutan y no provocan impacto educativo-social - La organización institucional es considerada como buena - Ha existido cambio de administración muy frecuente, ya que en un periodo de seis años han dirigido tres personas con diferente estilo, visión y autoridad administrativa. - En el proceso de planificación institucional ha habido escasa participación de estudiantes familias y miembros de la comunidad - La oferta educativa que ofrece el centro educativo no se considera atractiva para lo estudiantes, lo cual ha ocasionado la partida de estudiantes a otros centros educativos - El colegio objeto de estudio ha tenido avances en el plano académico y deportivo, pero se ha estancado en el área técnica a pesar de contar con talleres altamente equipados. - Los procesos de enseñanza son considerados de calidad en el plano académico, gracias a que se cuenta con docentes capacitados, hay buena planificación de lecciones, implementan metodología participativa y existe buena relación profesor-estudiante - Los procesos de enseñanza se ven afectados por el ausentismo de estudiantes y de algunos docentes, falta de aulas y la carencia de recursos didácticos

19. Factores administrativos de la organización escolar en el funcionamiento de la escuela de educación parvularia Popotlán, municipio de Apopa, departamento de San Salvador, 2013					
País	El Salvador	Nivel académico	Maestría	Año	2013
Autor (es)	Hernández de Flores Ligia Iveth				
Universidad	Universidad Pedagógica de El Salvador (UPED)				
Programa	Maestría en Administración de la Educación				
Tipo de estudio	Estudio de caso/ correlacional	Metodología	cualitativa		
Instrumentos					
Objetivos	- Página deshabilitada				
Resultados	- Página deshabilitada				
Conclusiones	- Página deshabilitada				
Abstract	<p>La investigación sobre Los Factores Administrativos de la Organización Escolar en el funcionamiento de la Escuela de Educación Parvularia Popotlán, inicia a partir de la problemática identificada y de los objetivos de la investigación que sirvieron de guía para elaborar todo el proceso de recolección de información y llevar a feliz término este trabajo. Para concretar los propósitos del estudio, se utilizó la metodología cualitativa, por ser la educación y todas las relaciones implícitas, un hecho de corte social; es así que se investigaron los siguientes elementos como factores administrativos: el clima institucional, los recursos humanos, los recursos financieros, los recursos materiales y de infraestructura. Se determinó a través de los resultados encontrados, que los Factores Administrativos de la organización escolar, inciden de manera directa en el funcionamiento de los Centros Escolares, en este caso específico en la Escuela Parvularia Popotlán, porque éstos le permiten ser un centro exitoso y bien organizado, permitiéndole tener una mayor capacidad de gestión. Además es importante que el centro educativo cuente con una organización escolar que prepare, ordene y ponga en acción a toda la comunidad educativa, bajo la gerencia y liderazgo pedagógico del director teniendo como base el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el Plan</p>				

20. Factores internos de la gestión administrativa escolar que inciden en los procesos pedagógicos que se desarrollan en los terceros ciclos de educación básica, de los centros escolares ubicados en los distritos 06-23 y 05-12 de los Municipios de San Martín y Colón correspondiente a los Departamentos de San Salvador y La Libertad durante los años 2010-2011.					
País	El Salvador	Nivel académico	Licenciatura	Año	2011
Autor (es)	<ul style="list-style-type: none"> - Chávez de Bonilla Yesenia Patricia - Escalante Ramírez Ana Ruth - García Hernández Yoselin Liliana 				
Universidad	Universidad de El Salvador				
Programa	Licenciatura en Ciencias de la Educación				
Tipo de estudio	descriptivo-explicativo	Metodología		cuantitativa	
Instrumentos	encuestas				
Objetivos	<p>Objetivo General Investigar de qué manera los factores internos de la gestión administrativa escolar inciden significativamente en los procesos pedagógicos que se desarrollan en los terceros ciclos de educación básica, de los centros escolares ubicados en los distritos 06-23 y 05-12, de los municipios San Martín y Colón, correspondientes a los departamentos de San Salvador y La Libertad.</p> <p>Objetivos Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificar la función de la gestión administrativa escolar en los procesos pedagógicos de los terceros ciclos de educación básica de cada uno de los centros escolares. - Relacionar los factores internos de la gestión administrativa escolar que inciden en los procesos pedagógicos que se desarrollan en los terceros ciclos de educación básica, de los cuatro centros escolares. - <p>PROBLEMA ¿En qué medida los factores internos de la gestión administrativa escolar inciden en los procesos pedagógicos que se desarrollan en los terceros ciclos de educación básica, de los cuatro centros escolares ubicados en los distritos 06-23 y 05-12, de los municipios San Martín y Colón, correspondientes a los departamentos de San Salvador y La Libertad?</p> <p>Hipótesis General A mayor incidencia de los factores internos de la gestión administrativa escolar, mejor desarrollo de los procesos pedagógicos en los terceros ciclos de educación básica, de los centros escolares ubicados en los distritos 06-23 y 05-12, de los municipios de San Martín y Colón, correspondientes a los departamentos de San Salvador y La Libertad.</p> <p>Hipótesis específicas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - A menor incidencia de los factores internos de la gestión administrativa escolar, mayor deficiencia en los procesos pedagógicos que se desarrollan en los terceros ciclos de educación básica. <p>Al identificar la función de la gestión administrativa escolar y relacionar cada uno de los factores internos, mayor será el desarrollo eficiente de los procesos pedagógicos que se llevan a cabo en los terceros ciclos de educación básica.</p>				
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> - De todos los padres de familia encuestados el 75% dicen que la institución se encuentra debidamente organizada, ya que consideran sentirse conformes con el trabajo que se realiza - El 83.3% de los padres opinan que se toma en cuenta sus opiniones en las actividades que se realizan en el centro escolar, porque hacen valer lo que ellos piensan - El 100% de los padres de familia opinan que si hay un buen manejo de los recursos que obtiene el director, para sus hijos, ya que los reciben y son bien aprovechados. - En la pregunta a los padres respecto de si conoce la misión y visión del centro educativo, el 50% dice que sí y el 50% dice que no. - En lo que se refiere a función que desempeña el director como gestor educativo, la mayor parte de los padres de familia dicen estar satisfechos respecto a esta temática, ya dicen que existe un buen desempeño - Del total de alumnos/as encuestados, el 84% opinan que si existe una buena organización, ya que manifiestan que entre todos llegan a acuerdos cuando hay que tomar decisiones - El 82.7% de alumnos encuestados opinan que si tienen buenas relaciones interpersonales con sus maestros, ya que mencionan, que pueden hablar con ellos sobre las problemáticas que cada uno enfrena y así son escuchados y orientados - El 69.3% de los estudiantes dicen conocer la misión y visión de su centro escolar - En la pregunta, consideras agradable el ambiente de tu centro escolar, el 82.7% opinan que si, ya que no se presentan muchos problemas en el centro escolar - Al preguntarles consideras suficiente el apoyo que brinda el MINED al centro escolar el 73.3% de los alumnos opinan que si 				

	<ul style="list-style-type: none"> - Al preguntar a los maestros si el director/a delega funciones de acuerdo al nivel académico que cada docente posee, el 77.4% dicen que sí, ya que expresan que al formar los comités cada uno se integra según sus experiencias y capacidades - En la pregunta el director toma en cuenta la opinión del personal docente en la solución de problemas de la institución. Un 85.5% dicen que sí son escuchadas/as sus opiniones en la toma de decisiones - De todos los docentes encuestados el 72.6% dicen que la dirección del centro escolar si propicia las buenas relaciones entre maestros, alumnos y padres de familia - Al preguntar el director brinda orientaciones claras y precisas al personal docente y administrativo para el mejoramiento de la gestión administrativa el 51.6% manifiestan que si, ya que reciben las orientaciones necesarias y un 48.4% dice que no. - El 43.5% de los docentes encuestados confirman que si se evalúa periódicamente la gestión administrativa que realiza la dirección mientras que el 56.5% dice que no se realizan evaluaciones. - De todos los maestros/as encuestados el 82.3% opinan que si existen estrategias de dirección que facilitan el desarrollo de las acciones institucionales, ya que argumentan que quien dirige lo hace de manera que todos puedan desarrollar su trabajo debidamente - Al preguntarles si consideran que el (PEA) que posee la institución facilita el cumplimiento de la misión y la visión, el 85.5% opinan que si, y porque se hace de acuerdo a las necesidades que posee la comunidad educativa - El 58% de los docentes encuestados, consideran que el director si se involucra en el desarrollo de las actividades proyectadas en beneficio de la institución, ya que lo que planifican lo hacen en común y del mismo modo son ejecutadas, pero el 42% opinan que el director no se involucra en el desarrollo de las actividades proyectadas para la institución. - Al referirse si la planificación institucional se elabora y actualiza de forma participativa, un 67.7% opinan que si porque al momento de preparar, planear y organizar todo para el año lectivo, lo hacen de manera democrática - Al preguntar sobre el organigrama que posee la institución detalla las unidades de mando que integra la institución, el 42% manifiestan que si se detallan y el 58% responde que no, ya que poco conocimiento tiene acerca de la estructura y significado del organigrama en el centro educativo - Al preguntarles si existen planes estratégicos para realizar la gestión administrativa, el 100% de los directores/as encuestados, opinan que si hay planes estratégicos, para llevar a cabo la gestión administrativa, ya que el MINED facilita los lineamientos necesarios. - De todos los directores/as encuestados/as el 100% dicen que si brinda orientaciones claras y precisas al personal docente y administrativo para el buen funcionamiento de la institución - El 100% dicen que Las estrategias que ejecutan están acorde con la misión y visión de la institución que ellos dirigen. - El 25% opinan que Proporciona lineamientos al personal docente que faciliten la elaboración de planificación didáctica, mientras que el 75% dicen que no, ya que consideran que es una atribución que no les corresponde. - Al preguntarles si el asesor facilita lineamientos para mejorar la gestión administrativa de la institución el 100% responden que si, por que a menudo se reúnen y les capacitan para desarrollar efectivamente todos los procesos de gestión, en función de las necesidades de la comunidad educativa. - El 100% de directores/as opinan que el MINED si brinda suficiente apoyo a la institución a través de la asesoría administrativa y pedagógica que envía. - Del total de subdirectores/as encuestados/as, el 66.7% dicen que la dirección del su centro escolar si propician las buenas relaciones interpersonales entre maestros, alumnos y padres de familia. - El 66.7% opinan que el director brinda las orientaciones claras y precisas de la gestión administrativa que desarrolla la institución, para el mejoramiento de los procesos pedagógicos - El 33.3% manifiestan que si forman parte de la evaluación que se realiza periódicamente la dirección a los procesos de gestión administrativa y escolar que la institución desarrolla y el 66.7% dicen que no forman parte de este tipo de evaluación, ya que mencionan que dicha atribución no les corresponde. - El 100% de los subdirectores/as consideran que si existen estrategias de dirección que facilitan el desarrollo de las acciones institucionales - Al preguntarles si consideran que el PEA que posee la institución facilita el cumplimiento de la misión y visión, el 33.3% dicen que si, sin embargo el 66.7% dicen que no lo consideran, debido
--	---

	<p>a que han observado que en su institución tanto la misión como visión, reflejan una cosa y la realidad que viven en las instituciones es distinta.</p> <ul style="list-style-type: none"> - El 100% de los subdirectores/as dicen que si consideran que el director se involucra en el desarrollo de las actividades proyectadas, en beneficio de la institución - El 100% manifiestan que los planes programas y proyectos que posee la institución si están debidamente actualizados, ya que se basan a las normativas que les exige el MINED, es decir, se encuentran obligados a actualizarse. - Al preguntar si la planificación institucional se elabora y actualiza de forma participativa el 100% de los subdirectores/as manifiestan que sí, porque el plan social exige trabajar en conjunto. - Al preguntarles a los asesores/as que si realizan visitas frecuentes a las instituciones de sus distritos asignadas, el 100% dicen si hacerlo, ya que es de vital importancia dar un seguimiento constante a los proyectos que se organizan. - El 100% de los asesores/as dicen que si facilitan lineamientos para mejorar la gestión administrativa y pedagógica en los centros escolares, ya que cuando realizan las visitas dicen interactuar experiencias y sugerencias tanto con el director como con el cuerpo docente. - El 100% de los asesores/as piensan que los planes, programas y proyectos si tienen relación con la misión y visión de la institución, pues conservan la idea de que el equipo docente tiene una proyección transformadora tomando en cuenta las necesidades de los niños/as. - El 100% de asesores/as consideran que la planificación que posee la institución facilita el buen desarrollo de los procesos pedagógicos, aunque manifiestan que cada docente debe situar su currículo oculto al momento de desempeñarse como tal en los procesos pedagógicos. - El 50% de los asesores/as dicen que las instituciones poseen un clima institucional favorable para el aprendizaje de los estudiantes y otro 50% dicen que no hay un clima institucional favorable, ya que manifiestan que no todas poseen un buen clima. - El 100% de los asesores/as dicen que los directores de los centros escolares acatan las normativas administrativas y pedagógicas que se les proporciona por parte del MINED. - Al referirnos si consideran que la dirección de las instituciones poseen control de todos os de todos los procesos de gestión administrativos y pedagógicos, el 100% manifestaron que si hay un control, ya que se maneja un archivo muy bien ordenado. - El 100% de los asesores/as consideran que las relaciones interpersonales que existen entre todos los miembros de la comunidad educativa si propicia el buen funcionamiento de la institución - Al preguntarles si revisa periódicamente las planificaciones de la institución para verificar el cumplimiento de los objetivos planteados en el PEA el 100% opino que no, ya que manifiestan que según las normativas, corresponde al director tal atribución. - Al referirnos si consideran que existe un manejo efectivo de los recursos que proporciona el MINED a la institución el 100% piensa que si y argumentan que toda la comunidad contribuye a que los recursos se manejen tal y como se debe. - El 100% respondió que las instituciones llevan a cabo una gestión efectiva, porque argumentan que se percibe en los logros y resultados que las instituciones demuestran.
<p>Conclusiones</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Los factores internos de la gestión administrativa escolar influye significativamente en los procesos pedagógicos que se desarrollan en los terceros ciclos de los centros escolares de los distritos 05-12 y 06-23, ya que se pudo constatar que si existe una gestión administrativa de la educación que lleva a cabo los procesos de dirección, control, organización y evaluación de los mismos, y cumpla a si una de sus características como lo es la de ser integradora, donde se involucra y se toma muy en cuenta la participación y disposición de toda la comunidad educativa, a fin de trabajar por los mismos objetivos y metas planteados. De esta forma se lograra formar hombres y mujeres competentes, que puedan enfrentarse a los desafíos de la sociedad cambiante y principalmente de servicio a los demás. - Los factores internos de la gestión administrativa escolar son un proceso de transformación y renovación institucional que tiene como marco de referencia, la buena administración de los recursos que están bajo su dirección, la cual busca nuevas formas de administración e innovación escolar. Es por ello que se debe tomar en cuenta que la administración es: Dirigir y orientar los recursos físicos, humanos y financieros hacia unidades de organización dinámica, para lograr resultados a la satisfacción de aquellos a quienes se sirve, con un alto grado de responsabilidad y sentido de realización de parte de quienes prestan el servicio. - La función administrativa interna que realizan los directores de los distintos centros escolares, como gestores educativos, requiere de una serie de prácticas y saberes que deben responder a las necesidades de toda la comunidad educativa. Como dirigente le corresponde guiar, orientar, servir

	<p>de mediador, entre los demás miembros de la comunidad educativa y el Ministerio de Educación, así como también generar un ambiente de confianza y convivencia armónica para que todos se sientan con la disposición de involucrarse en las tareas correspondientes en su organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se determinó que la asesoría pedagógica de carácter interna es una acción técnica-científica, cuya misión es orientar las prácticas educativas; mediante procesos de reflexión crítica con los actores principales del hecho educativo y pedagógico. Centra sus acciones de orientación y ayuda en el trabajo docente, enfatizando el área pedagógica, lo que implica promover y fortalecer su desarrollo y auto desarrollo profesional y personal y utiliza la investigación educativa para analizar la realidad pedagógica del aula y de la institución y reflexionar sobre ella. - El planeamiento institucional interno renovado es una herramienta que le facilita al centro educativo trabajar en dos niveles: a) el estratégico, en la construcción participativa del Proyecto educativo Institucional (PEI) para un periodo de cinco años; y b) el operativo, para la implementación en el día a día con el Plan Escolar Anual (PEA). - LA ORGANIZACIÓN INTERNA ESCOLAR AFECTIVA IMPLICA CENTRAR TODA DECISIÓN EN LO PEDAGÓGICO Y DEMOCRATIZAR LA GESTIÓN ESCOLAR, delegando autoridad, funciones y responsabilidades, generando espacios de participación de la comunidad educativa para construir una nueva cultura de participación, en esta medida los centros educativos mencionan estar debidamente organizados
--	--

21. Gestión educativa que realiza la Directora del Colegio "Francisco Cordero", de Diriamba, Carazo, en el II Semestre del año 2014.					
País	Nicaragua	Nivel académico	Licenciatura	Año	2015
Autor (es)	<ul style="list-style-type: none"> - Sánchez Ampié Jessica Aracely - Reynosa Gutiérrez Jennifer Damaris 				
Universidad	UNAN - Managua				
Programa	Licenciatura en Pedagogía con Mención en Administración de la Educación				
Tipo de estudio	Estudio de caso	Metodología		mixta	
Instrumentos	encuestas, entrevistas y observación				
Objetivos	<p>Objetivo General Determinar la gestión educativa que realiza la directora del Colegio Francisco Cordero de la ciudad de Diriamba, departamento de Carazo, en Francisco Cordero de la ciudad de Diriamba, departamento de Carazo, en el II semestre del año 2014.</p> <p>Objetivos Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificar los tipos de gestión que se dan en el centro educativo - Valorar los principales logros y dificultades en el centro educativo - Presentar alternativas de solución a la problemática detectada 				
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> - En el marco teórico describe 4 dimensiones de la gestión educativa: dimensión organizacional, dimensión administrativa, dimensión pedagógica, dimensión comunitaria - De acuerdo con la entrevista aplicada a la directora, menciono que sus funciones eran: - Planificar las actividades - Organizar dichas actividades - Dirigir las actividades planeadas y programadas - Controlar cualquier inconveniente - Evaluar las participaciones de cada docente - El 100% de los docentes coincidió con las funciones que mencionó la directora, mientras que el 80% de los estudiantes las desconocen - El 100% de los docentes conoce el organigrama, mientras que el 60% de los estudiantes respondió que no lo conoce - La directora afirma que realiza supervisión pedagógica permanente al personal docente por medio de visitas directas a pie de aula cada dos meses - El 100% de los docentes afirman que la directora les da supervisión directa cada tres meses - El 80% de los estudiantes dicen que sus maestros reciben supervisión pedagógica cada tres meses - La comunidad educativa conoce el reglamento - Las relaciones humanas en el colegio están en la categoría muy buenas tanto en equipos directivos y docentes - Las relaciones entre los estudiantes son buenas 				
Conclusiones	<ul style="list-style-type: none"> - Una de las funciones que realiza la directora es la capacitación que le brinda al personal docente por parte del MINED - La directora cumple con todas sus funciones administrativas ya que es el pilar de ese colegio y es una persona con experiencia - La directora y los docentes conocen los tipos de planes institucionales que se elaboran en el centro - Existen buenas relaciones interpersonales entre el personal administrativo, personal docente y estudiantes - En el colegio la directora realiza acompañamiento pedagógico frecuentemente - La directora tiene excelente comunicación con los padres de familia - La fortaleza que posee este colegio es cumplir con todo lo establecido por el MINED - La dificultad de este colegio es la inexistencia de un subdirector, para que le ayude a la directora en sus funciones - Este colegio posee un reglamento institucional que lo conocen los docentes y estudiantes 				

22. Incidencia de la planificación en el proceso de dirección del Colegio Privado Fe Vida Nueva, turno matutino, Distrito IV de Managua, Nicaragua en el II semestre del curso lectivo 2014.					
País	Nicaragua	Nivel académico	Licenciatura	Año	2014
Autor (es)	<ul style="list-style-type: none"> - Méndez Orozco María Esperanza - Rosales Robles Luisa Amelia 				
Universidad	UNAN - Managua				
Programa	Licenciatura en Pedagogía con Mención en Administración de la Educación				
Tipo de estudio	Estudio de caso		Metodología	mixta	
Instrumentos	encuestas, entrevistas y observación				
Objetivos	<p>Objetivo General Determinar la incidencia de la planificación en el proceso de dirección, del Colegio Privado Fe Vida Nueva, turno matutino, Distrito IV de Managua, Nicaragua, en el II semestre del curso lectivo 2014.</p> <p>Objetivos Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Describir la planificación que se lleva a cabo en el Colegio Privado Fe Vida Nueva - Caracterizar el proceso de dirección que se ejerce en el Colegio Fe Vida Nueva - Identificar las fortalezas y debilidades de la planificación en el proceso de dirección del mismo - Proponer alternativas que contribuyan a fortalecer la planificación en el proceso de dirección del centro <p>PROBLEMA ¿Cuál es la incidencia de la planificación en el proceso de dirección, del Colegio Privado Fe Vida Nueva, en el II semestre del curso lectivo 2014?</p>				
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> - Dentro del marco teórico se describen 3 tipos de liderazgo: autocrático, democrático y Laissez faire - El 63% de los docentes dijo que la directora toma en cuenta los objetivos del plan nacional de educación en el proceso de planificación - El 100% de los docentes afirmó que la directora toma en cuenta la misión y visión del centro en el proceso de planificación del centro - La directora, el administrador y los docentes participan en la planificación - Los documentos que se toman en cuenta para la planificación del centro según los docentes. Un 38% dijo que las orientaciones del MINED, el 38% decisiones del equipo de dirección y un 24% las opiniones de los docentes - Los estudiantes y el personal de apoyo mencionaron que para la planificación se toma en cuenta en un 100% las orientaciones del MINED - La directora expresó que siempre se toman en cuenta las comisiones de trabajo pero tienen bastantes problemas con las actitudes docentes - La directora expresó que ejerce un estilo participativo, porque toma en cuenta la opinión de los docentes, estudiantes y padres de familia - El 75% de los docentes identificaron a la dirección como PARTICIPATIVA - El 60% de los estudiantes identifican a la dirección como AUTOCRÁTICA - El 67% del personal de apoyo la identifican como PARTICIPATIVA - La directora expresó que los docentes reciben capacitación, son metodológicas en su mayoría, pero aclaró que no son brindadas por la dirección sino por la Asociación de Centros Educativos Cristianos Evangélicos de Nicaragua (ACECEN) - Los docentes, estudiantes y personal de apoyo coincidieron con la directora - La directora expresó que realiza gestiones ante el Ministerio de Educación, además gestiona capacitaciones para el centro ante ONG cristianas - La directora expresó que es gestora de cambios, monitorea indicadores educativos - La directora expresó que el liderazgo que ejerce en el centro es centrado en la visión y misión del mismo. Asimismo los docentes, estudiantes y personal de apoyo reafirman lo expresado por la directora - Fortalezas: - En el colegio se lleva a cabo el proceso de planificación - La planificación toma en cuenta la misión y visión del centro - Disponibilidad y apertura al cambio - Cumplimiento de los planes del MINED - Debilidades: - Poca integración de la comunidad educativa en las actividades del centro - La planificación no es divulgada a toda la comunidad educativa - Pocas comisiones de trabajo - Incumplimiento de los planes por imprevistos - Incumplimiento de actividades planificadas 				
Conclusiones	<ul style="list-style-type: none"> - La dirección no se fija metas con claridad, lo cual repercute en el cumplimiento de metas - La planificación que se realiza en el centro es realizada por el equipo de dirección y luego es dada a conocer a los docentes, con apertura a cambios sugeridos por los mismos - El equipo de dirección del centro elabora la planificación tomando en cuenta las políticas y orientaciones del MINED, contextualizándolo a la realidad del centro - De acuerdo al análisis de los resultados en relación al proceso de dirección del centro, la directora es considerada como DIRECTORA GERENTE, porque es mediadora de conflictos, gestiona recurso ante el MINED y otras instituciones. - El estilo de dirección que ejerce la directora de acuerdo a los resultados arrojados por los diferentes autores es AUTOCRÁTICO 				

23. Influencia del ambiente escolar en la formación de la disciplina, y su efecto en el rendimiento académico de los alumnos de II ciclo de Educación Básica de centros escolares					
País	El Salvador	Nivel académico	Licenciatura	Año	2011
Autor (es)	<ul style="list-style-type: none"> - Lorenzana Olivares José Alexander - Mena de Castro Xiomara Marisol - Regalado Orellana, Juan Carlos 				
Universidad	Universidad de El Salvador				
Programa	Licenciatura en Psicología				
Tipo de estudio	correlacional-comparativo	Metodología		mixta	
Instrumentos	Entrevistas y observación				
Objetivos	<p>Objetivo General Distinguir la influencia que tiene el ambiente escolar sobre la formación de la disciplina escolar y el rendimiento académico en los centros escolares laicos y Semiautónomos administrados por la Iglesia Católica de la ciudad de Santa Ana, con el fin de establecer su efecto en el rendimiento escolar.</p> <p>Objetivos Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificar el efecto que tiene el ambiente escolar en el rendimiento académico en los alumnos de segundo ciclo de centros escolares laicos y Semiautónomos administrados por la Iglesia Católica de la ciudad de Santa Ana. - Definir la influencia entre la formación de la disciplina escolar en el rendimiento académico en centros escolares laicos y Semiautónomos administrados por la Iglesia Católica de la ciudad de Santa Ana. - Identificar si los métodos disciplinarios influyen en la formación del ambiente escolar en centros escolares laicos y Semiautónomos administrados por la Iglesia Católica de la ciudad de Santa Ana. <p>HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> - En los Centros Escolares Públicos Laicos, el ambiente escolar afecta negativamente la formación de la disciplina escolar. - En Centros Escolares Semiautónomos Católicos, el ambiente escolar no influye en la formación de la disciplina escolar. - Si se aplica una formación disciplinaria que incluya hábitos de estudio y de vida, el rendimiento académico será mejor. - Si los métodos disciplinarios son efectivos por lo tanto el ambiente escolar será favorable 				
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> - El 36.81% de la población entrevistada en Escuelas semiautónomas católicas, manifiesta que estudia todos los días para estar más preparados para la hora de los exámenes - En las Escuelas Laicas el 32.64% de los educandos estudia todos los días - Los educandos de Escuelas Semiautónomas católicas como Escuelas Laicas manifiestan que el maestro si explica cuando no comprenden algo representado por el 41.67% y 48.61%, el 8.33%; en cambio el 1.39% manifiesta que el maestro no explica cuando no comprende algo. - Dentro de las escuelas Semiautónomas católicas y Escuelas Laicas, los educandos expresan que si le gusta como el maestro explica los contenidos de clases porque a veces las hace bien dinámicas y amenas con el 43.75% y el 6.25% no les agrada la forma en que los maestros les explican los contenidos - En las Escuelas Semiautónomas católicas y Escuelas Laicas respectivamente, la relación entre compañeros es considerada Bien, manifestándolo con el 36.81% y 43.75%, con un 13.19% y 6.25% es considerada como Mal porque a veces por culpa de ellos se distraen de las clase. - En las Escuelas Semiautónomas católicas, los educandos consideran que su distracción durante la clase es el compañero con el 31.25% y en las Escuelas Laicas con un 38.19%, en segundo lugar les distrae lo que pasa afuera por el 12.50% y 3.47%, un 6.25% y 8.33% considera que le distrae todo. - El 46.53% y 39.58% de los educandos de ambas Escuelas (Semiautónomas y Laicas) consideran adecuado el mobiliario del salón de clases, un 3.47% y 9.72% respectivamente les parece inadecuado el mobiliario porque algunos están deteriorados y viejos. - En las Escuelas Semiautónomas católicas y Escuelas Laicas, los educandos manifiestan que sus compañeros molestan en clase en un 43.75% y 45.83%, pero un 6.25% y 4.17% expresa que sus compañeros no molestan. - Los alumnos de Centros Escolares Semiautónomos poseen mejores hábitos de estudio, porque el 36.86% de ellos, en comparación al 32.64% de Centros Laicos, estudia todos los días, por lo menos 				

	<p>una hora al día, lo que se refleja en que dichos Centros Escolares, poseen un número de alumnos aprobados representado por el 92.68%, superior al 89.63% de aprobados en los Laicos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cabe destacar que aunque los alumnos de Centros Escolares Laicos digan tener mejor relación con sus maestros y mayor entendimiento de los contenidos de clases, los alumnos de Centros Escolares Semiautónomos presentan mejores notas, por lo que se la relación entre los alumnos y los maestros y su percepción de cómo entienden los contenidos de las clases, puede ser afectada por lo directivo que es el tipo de enseñanza de los Centros Semiautónomos. - En el ámbito de la colaboración de la familia con la educación de sus hijos, en ambos tipo de Centro Escolar - En lo relativo a la colaboración entre compañeros, aunque haya más desordenes y distracción de parte de los alumnos en los Centro Escolares Laicos, hay más colaboración entre compañeros, la mayoría se ayuda casi siempre con él. - Los educandos de las Escuelas Semiautónomas y Escuelas Laicas, expresan que un 47.22% y 33.33% que los maestro si realiza dinámicas durante las clases como la papa caliente, lluvia de ideas y así comprendemos mejor
<p>Conclusiones</p>	<ul style="list-style-type: none"> - En los Centros Escolares Públicos Laicos, el ambiente escolar incide negativamente sobre la formación de la disciplina escolar porque el hecho de que la dirección de estos Centros Educativos no tome en cuenta a los maestros ni a los alumnos, esto se manifiesta, en los maestros en la indiferencia y permisividad hacia la ejecución de la disciplina escolar en estos Centros de Estudio. - En los Centros Escolares Laicos se presenta un vínculo sumamente limitado de parte de los padres de familia hacia con la institución y viceversa, afectando así el rendimiento académico de los alumnos, dado que ellos no se sienten motivados por los padres de familia. Igualmente las instituciones, especialmente los maestros tampoco se sienten apoyados, provocando en ambas partes desmotivación e indiferencia hacia la actividad escolar y por ende a la disciplina escolar - En los Centros Escolares Semiautónomos administrados por la Iglesia Católica, la institución aprovecha el potencial de los padres de familia y compromete a estos al apoyo tanto de la institución como de sus hijos creando reglas y condiciones para el apoyo efectivo en el compromiso de educar a los alumnos, en este sentido, organiza a los padres de familia alrededor del trabajo institucional, dando como resultado mayor responsabilidad por parte de sus hijos sintiendo mayor compromiso por parte de los maestros y padres de familia - Hablar de rendimiento académico en este caso es sinónimo de aprendizaje y esto requiere el desarrollo de habilidades para el estudio, que permitan al educando conocer, comprender y aplicar; esta situación se desarrolla más en los educandos de los centros escolares semiautónomos bajo la influencia orientadora y las exigencias del cuerpo docente así como por la incidencia de los padres de familia hacia sus hijos; caso contrario en los alumnos de los centros educativos laicos que presentan menor desarrollo de hábitos requeridos para el aprendizaje como parte de la disciplina por la falta de compromiso de los padres a sus hijos y hacia la institución y de los maestros hacia sus alumnos, hacia los padres de familia, a la institución y a la sociedad en general.

24. La calidad de la educación vista en los programas de estudio de las asignaturas y el liderazgo del Director: Un caso para reflexionar en la toma de decisiones					
País	Costa Rica	Nivel académico	Maestría	Año	2002
Autor (es)	Segura Sánchez Claudio				
Universidad	Universidad Estatal a Distancia				
Programa	Maestría en Administración de la Educación				
Tipo de estudio	Exploratorio	Metodología	mixta		
Instrumentos	entrevistas, encuestas y observación				
Objetivos	<p>Objetivos Generales</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar la relación entre el desarrollo de los contenidos programáticos de las asignaturas básicas con calidad de la educación. 2. Explicar cómo se visualiza el liderazgo del Director como Gerente Administrativo en el colegio. <p>Objetivos Específicos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conocer el grado de satisfacción de los educadores con la asignatura que imparten. 2. Analizar cómo perciben los contenidos programáticos y su formación profesional. 3. Describir los recursos didácticos tecnológicos que posee la institución como medios de apoyo para el trabajo del docente. 4. Especificar los canales de diálogo y comunicación eficaz del administrador con el docente. 5. Conocer la forma de evaluar el trabajo que realizan los docentes durante el curso lectivo. 6. Inferir si en la institución el trabajo del personal se desarrolla ante un clima institucional agradable. 7. Analizar los principales indicadores que señalan los educadores en concepto de calidad de la educación. 8. Un 38% de los docentes contestaron que la evaluación no es concordante con los contenidos y el 46% apenas señala que la evaluación propuesta mide efectivamente el aprendizaje. Caracterizar cuatro indicadores del trabajo del Director del Colegio. 9. Especificar el tipo de liderazgo que proyecta la institución. 				
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> - se distinguen tres tipos de liderazgo: el autoritario, el dejar hacer y pasar, y el democrático. - Se menciona la figura del LIDER ADMINISTRATIVO y su influencia en la Calidad de la educación dentro del Marco Teórico - El 54% del personal docente está totalmente satisfecho con el trabajo que imparte - El 100% del personal docente contestó conocer el currículum integrado - El 75% del personal docente considera actualizados los contenidos curriculares. - El colegio adolece de un liderazgo, condición intrínseca para que el centro educativo ofrezca y desarrolle un aprendizaje de calidad. - Más del 60% del personal afirmó que el director intimida y que solo obtiene resultados cuando amenaza con aplicar sanciones y llevarlas a procedimientos legales. - En el caso del papel como supervisor del trabajo que ejercen sus subalternos, se obtuvo que un 40% considera que lo que desea el señor Director es que le obedezcan a ciegas, y que no deja opción a que se le pidan explicaciones, y que no le gusta que le cuestionen sus órdenes. - un 40% dice que su labor de supervisión es regular, ya que se entera de lo que anda mal en la institución debido a los errores que afloran y no porque se interesa, investiga, dialoga con el personal. - El 70% de los docentes considera que el director los trata mal - El 43% de los estudiantes considera que al director le falta ser amigo de los alumnos, 39% que debe ser más respetuoso, 39% más comunicativo 67% 				
Conclusiones	<ul style="list-style-type: none"> - Existen docentes que no se encuentran satisfechos plenamente con la asignatura que imparte - Cerca del 40% de los docentes no domina el currículum de su especialidad - En relación con el otro propósito sobre el estilo de liderazgo, con base en las características expuestas y lo analizado a lo largo de este trabajo, se puede colegir que el liderazgo en este centro educativo se tipifican aspectos como los siguientes: - a) El personal cumple órdenes y no se reciben con agrado las sugerencias, o no se toman en cuenta. - b) Existe una clara desmotivación de los trabajadores y alumnos. Simplemente, se cumple como un deber y no como una satisfacción, o por agrado - c) Tiende a permanecer aislado y no siente la necesidad de ayuda, o se la pide solo a ciertos docentes. - d) La comunicación es mala y solo se siente satisfecho cuando pregunta al supervisor. - e) Gusta de ser obedecido en sus decisiones, políticas, planes y actividades. No comparte la organización sino que la impone. 				

25. La comunicación del personal docente, padres y madres de familia y su incidencia en el rendimiento escolar de los/as estudiantes de tercer ciclo de educación básica del complejo educativo Dr. Justo Aguilar; del municipio de San Cayetano Istepeque, Departamento de San Vicente, período de julio de 2010 a junio de 2011					
País	El Salvador	Nivel académico	Licenciatura	Año	2011
Autor (es)	<ul style="list-style-type: none"> - Guevara Escobar Daniela Concepción - Granadeño Córvera Marta Patricia 				
Universidad	Universidad de El Salvador				
Programa	Licenciatura en Ciencias de la Educación, Especialidad en Ciencias Sociales				
Tipo de estudio	investigación acción/ etnográfico	Metodología	cualitativa		
Instrumentos	entrevistas, encuestas, observación, focus group, notas de campo, fotografías y grabaciones				
Objetivos	<p>Objetivo General Identificar como influye la comunicación de padres/madres de familia y docentes, en el proceso de aprendizaje de sus hijos/as y alumnos/as que estudian el tercer ciclo de educación básica en el Complejo Educativo Dr. "Justo Aguilar", del Municipio de San Cayetano Istepeque.</p> <p>Objetivos Específicos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecer el programa de escuelas de padres y madres de familia en la Institución. 2. Promover la participación de los/as padres/madres de familia en la formación de sus hijos e hijas. 3. Indagar en qué medida los padres y madres de familia se involucran en la realización de actividades escolares. 4. Explorar si la participación de los/as padres y madres de familia en reuniones y actividades, contribuyen a mejorar el proceso educativo de los/as adolescentes. 5. Reforzar el conocimiento en los/as docentes sobre los roles que le corresponden como educador. 				
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> - De acuerdo a la opinión de los docentes de la institución y de las investigadoras las características principales que definen a los padres y las madres de familia son: - Falta de interés en la educación de sus hijos/as - Poca exigencia con sus hijos/as en la educación - Descuidados - Toleran conductas inadecuadas de sus hijos/as - No aceptan que el personal docente corrijan las conductas negativas de sus hijos/as - No asisten a las reuniones y asambleas que realiza la institución - Otra característica que definen a los padres y madres de familia es la desintegración familiar - Falta de recursos económicos - Falta de orientación familiar - Poseen un nivel bajo de educación - De acuerdo a lo observado por las investigadoras las características principales que definen a los/as docentes son: - Desmotivados por la enseñanza a los/as alumnos/as. - No utilizan técnicas motivadoras en el desarrollo de las clases. - No motivan a los padres y madres de familia a mantener una buena comunicación con ellos, para mejorar el proceso de aprendizaje de los/as estudiantes. - Algunos docentes son pocos accesibles para apoyar a mejorar el aprendizaje de los/as alumnos/as. - Se pudo observar que otros docentes son bastante accesibles, colaboradores y se interesan porque el alumnado obtenga un rendimiento escolar aceptable 				
Conclusiones	<ul style="list-style-type: none"> - La educación marcha en base al triángulo conformado por docentes, padres/ madres de familia, y estudiantes pero básicamente el que hace funcionar este triángulo es el alumno/a. - Se identificó que la influencia de la comunicación entre docentes y padres/ madres de familia es de suma importancia en el proceso de aprendizaje de sus hijos e hijas; pero sobre todo es el alumno/a quien debe de demostrar interés y motivación en su aprendizaje. - El Programa de Intervención desarrollado por las investigadoras posiblemente no incidió de la manera que se esperaba en la mejora del rendimiento escolar de los/as estudiantes debido a la poca participación de parte de los responsables de los alumnos/as - Los docentes no utilizan las estrategias necesarias para motivar a los alumnos/as a mejorar su aprendizaje. - Los docentes están desmotivados en el sentido de que no utilizan técnicas innovadoras para el desarrollo de los contenidos. - Un sistema escolar que no tenga a los padres y a las madres como cimiento es igual a una cubeta con un agujero en el fondo. - La comunicación entre personal docente, padres y madres de familia se vio enriquecida de manera significativa, facilitando una apropiación adecuada de los contenidos trabajados y de las técnicas implementadas en el programa de intervención. - La relación entre docentes, padres y madres de familia mejoro en el sentido que se logró participación por parte de algunos responsables de los/as estudiantes a las sesiones de escuelas de padres/madres de familia que realizaron las facilitadoras; en donde se desarrollaron diferentes temas de concientización sobre la educación del alumnado. 				

26. La efectiva integración de los padres de familia al proceso educativo de escuelas públicas del primer ciclo de educación básica en zonas de educación en riesgo (ZER) en el área					
País	El Salvador	Nivel académico	Maestría	Año	2010
Autor (es)	<ul style="list-style-type: none"> - López Rivera LÍlian Carolina - Rodríguez Arévalo Flor América 				
Universidad	Universidad de El Salvador				
Programa	Maestría en Didáctica y Formación del Profesorado				
Tipo de estudio	Estudio de caso	Metodología	cualitativa		
Instrumentos	entrevistas, encuestas y observación				
Objetivos	<p>Objetivo General Investigar en qué medida la escuela pública en las Zonas de Educación en Riesgo (ZER) hace esfuerzos para integrar a los padres y madres de familia en el proceso educativo de los alumnos/as del primer ciclo de educación básica en el área metropolitana de San Salvador.</p> <p>Objetivos Específicos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Describir las expectativas y la relación que tienen los docentes, directores y padres de familia en la integración de estos últimos al proceso educativo de sus hijos/as estudiantes de primer ciclo de educación básica en Zonas de Educación en Riesgo (ZER). 2. Diseñar una propuesta que beneficiará la efectiva integración de los padres y madres de familia al proceso educativo en escuelas públicas del primer ciclo de educación básica en Zonas de Educación en Riesgo (ZER), en el área metropolitana de San Salvador. 				
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> - El 100% de directores responde que si cuentan en el PEI con acciones concretas para la participación de los padres y madres de familia en el proceso educativo de sus hijos/as, lo que podría significar que es un requisito exigido por el MINED - Un 80% de directores manifiesta que si contempla en los planes anuales de los grados la participación de los padres y madres de familia en acciones educativas de sus hijos/as - El 100% de los directores/as de las escuelas públicas de zonas de educación en riesgo manifiestan que si tienen proyecciones a corto plazo para la integración de los padres y madres de familia en el PEA de sus hijos/as. Lo que podría significar que se ve la necesidad de la integración, sin embargo está solamente en proyección y no en las acciones prácticas - El 40% de los directores/as manifiestan que si funciona una escuela para padres por grado; el 60% dice que no. Hay un buen número de escuela que no brinda la atención directa al padre, madre de familia de su grado lo que viene a contradecir lo anterior - El 50% de los directores/as, expresan que en sus centros educativos si funciona una escuela padres por ciclos educativos, mientras que el otro 50% dice que no. - El 70% declaró que los padres y madres de familia si se comprometen para apoyar a sus hijos/as en el aprendizaje en algunos temas que imparten los docentes - El 90% de los directores/as manifiestan que si se dan acciones de violencia en el centro educativo entre los estudiantes - El 90% manifestó que si hay acciones específicas para evitar la violencia entre los alumnos de la institución, un 10% manifestó que no. Este último porcentaje parecería ser el más correcto. Ya que las acciones que se observa a simple vista, son vigilancia privada, puertas cerradas en las escuelas, padres y madres de familia en las afueras de la escuela. - El 96.57% de los docentes manifestó que cuentan en su plan anual con acciones para informar de su proyecto educativo a los padres y madres de familia. - Las escuelas no están informando de su proyecto educativo a los padres, madres de familia. - El 100% de los docentes de primer ciclo de las escuelas públicas manifiestan que se reúne con los padres y madres de familia de su grado para informarles en cuales acciones ellos participaran en apoyo a un mejor rendimiento educativo de sus hijos/as. Aunque muchos de los padres de familia no atienden al llamado y poco les interesan los aprendizajes significativos de sus hijos/as - 76.59% manifestó que tiene una comunicación efectiva con la mayoría de padres de familia de su grado y puede informarle sobre aspectos que involucren la educación de sus hijos/as. El 13.32% manifestaron que no y el 9.99% no dio respuesta a esa interrogante. Sin embargo en la vida diaria de las escuelas este tipo de comunicación no se observa, ya que en los grados permanecen solo profesor/a y alumno/a, el padre y madre de familia solo llega a dejar a su hijo/a hasta el portón de la escuela. - El 63.27% de los docentes manifestó que tienen casos de violencia marcada de los padres a los hijos/as que estudian en el centro educativo en el primer ciclo. Se puede ver que la agresividad que los niños/as muestran en la escuela un buen porcentaje de esas conductas son imitadas o provienen del hogar posiblemente debido al contexto donde viven o la situación de pobreza en la que se encuentran 				
Conclusiones	<ul style="list-style-type: none"> - Se concluye que hay estrategias de participación e integración planteados en el Proyecto Educativo Institucional (PEI) según lo expresado por las directoras de los centros educativos en zonas de educación en riesgo, pero no se llevan a la práctica simplemente están ahí plasmadas como un requisito que se les exige. - La relación que han tenido los padres y madres de familia, docentes y directores/as de las escuelas públicas durante varios años ha sido informativa. Hay expectativas de mejorar la integración de estos en el proceso educativo, pero no hay acciones concretas de cómo hacerlo. - En algunos centros educativos existen dentro de sus planes proyectos de inclusión e integración de los padres y madres de familia pero según lo observado e investigado estos solo quedan plasmados en el papel y no se llevan a la práctica. - En todos los centros educativos ubicados en zonas de educación en riesgo los/as estudiantes imitan conductas agresivas que provienen de los hogares y la comunidad misma. Y la escuela asume un papel pasivo ante esta situación. - hay capacitaciones para ellos/as (padres) en las escuelas de padres, pero estas capacitaciones se quedan en temáticas comunes, tratando de solventar otras dificultades, Pero no mencionan capacitaciones en donde haya integración, participación del padre y madre de familia en el proceso de enseñanza aprendizaje. 				

27. La planificación institucional en la gestión directiva en las escuelas técnicas del circuito 03 de la Dirección Regional de Desamparados					
País	Costa Rica	Nivel académico	Licenciatura	Año	2005
Autor (es)	Díaz Corrales Wilke				
Universidad	Universidad de Costa Rica				
Programa	Maestría en Administración de la Educación				
Tipo de estudio	Estudio de caso	Metodología	mixta		
Instrumentos	entrevistas, encuestas y observación				
Objetivos	<p>Objetivos Generales</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar la planificación institucional, en la gestión directiva que realiza el director (a) de las escuelas técnicas del circuito 03 de la Dirección Regional de Desamparados 2. Diseñar una propuesta de planificación participativa institucional para la gestión administrativa de las escuelas técnicas del circuito 03 de la Dirección Regional de Desamparados <p>Objetivos Específicos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer las responsabilidades del director y de los grupos de apoyo en la planificación que se realiza en la institución 2. Identificar el modelo de planificación utilizado en las instituciones educativas 3. Determinar la participación de los docentes en la planificación que realiza el director (a) en la gestión institucional 4. Identificar el tipo de liderazgo que desarrolla el director en la planificación institucional 5. Analizar la planificación institucional en cuanto al plan anual 6. Proponer estrategias participativas, para buscar la eficiencia del plan institucional 				
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> - El 36% de los docentes dicen que los grupos de apoyo nunca participan en la planificación institucional - El 41% de docentes considera que el director delega funciones en sus subalternos - El 55% de los docentes opina que el director supervisa el proceso de los proyectos - El 45% de los docentes opina que el director permite una gestión administrativa democrática - Un 36% de los docentes dicen que los proyectos de plan institucional se ejecutan 				
Conclusiones	<ul style="list-style-type: none"> - El director NO asume la responsabilidad como líder de la institución, puesto que la planificación institucional es función de todos los involucrados en el sistema, lo que en realidad no se da, ya que el director ejerce una administración verticalista y tradicional, donde limita la participación de los diferentes actores - Los docentes se les toma poco en cuenta en la planificación institucional y los miembros del comité asesor tienen menor cuota de participación, lo que parece ser ilógico, pues el comité asesor debe ser el principal apoyo del director, lo que permite deducir que el comité asesor no goza de la confianza de director en su gestión - A nivel de docentes y de comité asesor existe un desconocimiento total de los modelos de planificación que se deben aplicar en la institución educativa. Los directores planifican el plan anual siguiendo lineamientos establecidos en planes anteriores o por una directriz del Ministerio sin tener definido, un modelo que oriente hacia el logro de objetivos - La teoría nos presenta los tipos de liderazgo, con características específicas, que no coinciden con la realidad. Los liderazgos reflejados en el estudio, son la mezcla que el administrador construye de la teoría y de la experiencia. - La innovación y el cambio, no son la virtud de la planificación encontrada en la investigación, ya que se continúa con una planificación tradicional, centralizada y verticalista, impuesta por el director, donde el aporte de los grupos de apoyo es mínimo y no se toman en cuenta los factores externos 				

28. Las capacitaciones metodológicas brindada a los Docentes y su incidencia en la Planificación Didáctica en la modalidad de primaria en el Colegio Público Poder Ciudadano					
País	Nicaragua	Nivel académico	Licenciatura	Año	2015
Autor (es)	<ul style="list-style-type: none"> - Martínez Rosales Vania Melissa - Gómez Padilla Janeth de los Santos 				
Universidad	UNAN – Managua				
Programa	Licenciatura en Pedagogía con Mención en Administración de la Educación				
Tipo de estudio	Estudio de caso		Metodología	mixto	
Instrumentos	entrevistas, encuestas y observación				
Objetivos	<p>Objetivo General Valorar las capacitaciones metodológicas brindadas a los docentes y su incidencia en la planificación didáctica, como un proceso que contribuye al fortalecimiento de la calidad educativa del colegio público “Clementina Cabezas”, ubicado en el distrito III, departamento Managua del turno matutino, modalidad primaria ; durante el II semestre de año 2014</p> <p>Objetivos Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Describir el proceso de planificación, organización y ejecución de las capacitaciones metodológicas implementadas por la dirección de la escuela a los docentes de primaria, previo diagnóstico. - Identificar el tipo de planificación metodológica brindada a los docentes de primaria, el tiempo programado y el seguimiento durante el año escolar - Valorar las formas de planificación didáctica que realiza el director y los docentes como resultado de las capacitaciones - Identificar los logros y las dificultades obtenidos en la planificación didáctica en el fortalecimiento de la calidad educativa - Diseñar propuesta de un proyecto de capacitación a docentes de primaria como resultado de la investigación para el fortalecimiento 				
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> - El director expresó que el proceso de planificación de las capacitaciones, inicia desde la elaboración del plan anual, donde se integran los temas específicos para capacitar a los docentes - El director afirmó que los elementos básicos, utilizados en la planificación de las capacitaciones son: objetivos, motivaciones, técnicas de enseñanza. Al respecto lo docentes afirmaron que siempre están presentes los objetivos como pauta para desarrollar las capacitaciones - La metodología que el director utiliza para el desarrollo de las capacitaciones, son los trabajos en equipo, exposiciones, plenarios, dinámicas, observación, conversatorio para el cumplimiento del contenido a desarrollar en el programa. - Los docentes plantearon que los métodos más utilizados fueron: 40% la observación, 30% conversatorio y 10% la inducción-deducción - Para organizar las capacitaciones, se hacen observaciones de clases y se parte de un diagnóstico. Para la convocatoria de las capacitaciones a docente se hace uso de las circulares o reuniones. - En la evaluación de las capacitaciones el director menciona que se utilizan técnicas para evaluar las capacitaciones y se toman en cuenta los siguientes elementos como: logros, dificultades y recomendaciones. - El director hizo referencia al desempeño de los docentes, en las evaluaciones que se refleja, así mismo del papel que él realiza como agente de las capacitaciones, valorándose muy bueno a los resultados obtenidos en el planteamiento didáctico de la escuela que dirige - El desempeño del director en la realización de las capacitaciones, es valorado por el 40% de los docentes de excelente y el 30% de muy bueno - En la relación a las formas de comunicación que el director utiliza para convocar a los docentes a las capacitaciones en la escuela es a través de las circulares - En cambio el 40% de los docentes manifestaron que la forma más común que el director utiliza para comunicarse con el personal docente son reuniones 				
Conclusiones	<ul style="list-style-type: none"> - El proceso de Planificación, Organización y Ejecución de las capacitaciones metodológicas que se implementan en la escuela Clementina Cabezas, es dirigido de forma centralizada por el MINED, donde los temas son captados desde los TEPCE, realizados en los circuitos pedagógicos. - Las capacitaciones que planifica y organiza el director son valoradas entre excelente y muy bueno - La planificación didáctica, algunos docentes toman en cuenta objetivos, estrategias metodológicas, el sistema evaluativo y tiempo para su ejecución, pero además hacen adecuación curricular - La eficiente labor de la minoría de docentes en desarrollo de proceso enseñanza aprendizaje, tiene una significativa incidencia en la participación activa de los estudiante, el respeto en los participantes del proceso enseñanza- aprendizaje, como la retroalimentación - Las debilidades que se reflejan en los docentes están relacionadas a la existencia de docentes que no utilizan el plan diario de clases, poca estimulación del docente con el estudiante. 				

29. Liderazgo y gestión administrativa del Director de la Escuela Pública Nueva Esperanza, Departamento de Granada en el II Semestre de 2014					
País	Nicaragua	Nivel académico	Licenciatura	Año	2014
Autor (es)	<ul style="list-style-type: none"> - Solano Mendoza Judith - Bermúdez Aguirre María del Socorro 				
Universidad	UNAN – Managua				
Programa	Licenciatura en Pedagogía con Mención en Administración de la Educación				
Tipo de estudio	Estudio de caso	Metodología		mixto	
Instrumentos	entrevistas, encuestas y observación				
Objetivos	<p>Objetivo General Valorar los procesos de liderazgo y gestión administrativa del director de la Escuela Pública Nueva Esperanza de Granada</p> <p>Objetivos Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificar el tipo de liderazgo que ejerce el actual director del centro educativo - Analizar la gestión administrativa que realiza el director para garantizar el buen funcionamiento del centro educativo - Identificar las fortalezas y debilidades en cuanto al proceso de liderazgo y gestión administrativa del director del centro escolar - Brindar recomendaciones que permitan mejorar la calidad en los procesos de liderazgo y gestión administrativa del director en pro del desarrollo de la comunidad 				
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> - En el marco teórico se identifican tipos de liderazgo: Liderazgo autoritario, liderazgo democrático, liderazgo socio-emocional, liderazgo de opiniones, liderazgo liberal - El director dice ejercer un liderazgo democrático - El 50% de los docentes dijo que el director es un líder autoritario y el otro 50% que es participativo - Durante las visitas se observa que el director ejerce un liderazgo libera, delega responsabilidades en los docentes pero un 50% de ellos no obedece por las malas relaciones interpersonales - El director expreso que al momento de resolver conflictos aplicaba un amplio sentido de justicia - El 50% de los docentes expresó que el director siempre tiene preferencias con algunos docentes allegados a él - En las observaciones se constata que en la escuela hay docentes que no desean que el director permanezca en el cargo, debido a su poca experiencia 				
Conclusiones	<ul style="list-style-type: none"> - El director ejerce un liderazgo liberal, y no exige la participación de los maestros en la realización del cumplimiento de actividades que benefician el crecimiento del centro de estudios - La forma en que el director realiza los procesos de gestión administrativa es efectiva porque ha podido dar respuesta a algunas de las tantas necesidades del centro - Algunas fortalezas detectadas en la gestión administrativa del director fueron la gestión de proyectos... - Las principales debilidades encontradas con respecto a la gestión del director fueron el poco tiempo de ejercer el cargo, falta de buenas relaciones interpersonales entre docentes y director, no realiza acompañamiento pedagógico periódicamente, otra debilidad que observamos es que los maestros y estudiantes entran y salen minutos antes de la hora establecida por el MINED - El director del centro de estudios es un buen gestor de proyectos educativos, porque ha sabido dar respuesta a algunas necesidades que eran de prioridad para la escuela, pero NO es un buen líder pedagógico porque permite que algunos maestros realicen lo que ellos deciden hacer y dentro de las bases y funciones de un buen liderazgo implica, mandar, influir y motivar a un grupo de personas en este caso los docentes. 				

30. Papel del administrador educativo en relación con el desarrollo del currículo en la escuela José T. Mora Valverde					
País	Costa Rica	Nivel académico	Maestría	Año	2013
Autor (es)	Brenes Retana Gustavo				
Universidad	Universidad Estatal a Distancia				
Programa	Maestría en Administración de la Educación				
Tipo de estudio	Estudio de caso	Metodología		mixta	
Instrumentos	entrevistas, encuestas, observación y análisis de documentos				
Objetivos	<p>Objetivo General Investigar el papel que desempeña el Director de la Escuela José Trinidad Mora Valverde como administrador para el desarrollo del currículo.</p> <p>Objetivos Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificar y ubicar dentro del marco de la Administración Institucional Educativa las funciones y tareas desempeñadas por el Director Institucional de la Escuela José Trinidad Mora Valverde. - Determinar que prácticas o estrategias aplicadas por el director institucional del citado centro contribuyen directamente al desarrollo del currículo. - Establecer y estudiar qué factores y en qué forma influyen en la administración del currículo y en la función del director institucional 				
Resultados	<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personal docente y administrativo con muchos deseos de hacer bien las cosas. - Los organismos de apoyo son una fuente muy importante en la solución de problemas económicos de la Escuela. - Los padres de familia constituyen un soporte indispensable para lograr el éxito en los proyectos propuestos. - Muy cerca de la comunidad, existe la Clínica Marcial Fallas. - Interés que muestra la Dirección por motivar al personal docente, alumnos y padres de familia. <p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los Asesores Supervisores y específicos, pueden brindar métodos y técnicas novedosas. - Empresas que contactadas adecuadamente, estarían dispuestas a colaborar con la causa escolar. - Capacidad para organizar rifas, turnos, bingos y otros, para recaudar fondos escolares. *Datos suministrados por personal administrativo. <p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - No hay área para construir más aulas necesarias. - Varias aulas no cuentan con un área apta para la cantidad de estudiantes que albergan. - No existen zonas verdes. - Padres de familia despreocupados por el avance de sus hijos. - Falta de Colaboración de la Asociación de Desarrollo. - Poca ayuda por parte de las instituciones gubernamentales. - Pocos centros de recreación para niños y jóvenes en la comunidad. - Varias cantinas en la comunidad. <p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desintegración familiar - Alcoholismo - Desempleo. - Instalaciones en peligro de colapsar. <p>Desde la perspectiva del DOCENTE y del mismo director a cargo de la institución en estudio, el director institucional tiene a su cargo gran cantidad de funciones tanto de índole técnico como administrativo.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sobre consecución de fondos o recursos para la institución tanto docentes como director coincidieron - Se coincide en relación con la necesidad de que el director organice, motive, capacite, dirija e incentive a su personal puesto que de acuerdo con los encuestados es necesario establecer los mecanismos adecuados para establecer y fortalecer el aprendizaje del educando - un 70% de los entrevistados consideró que el director debe intervenir en el desarrollo del currículo - 45% considera que el director institucional debe de coordinar y trabajar junto al Patronato y a la Junta de educación. Sólo un 35% estimó el papeo el cual el director debe de gestionar y contestar a las diversas instituciones que así lo solicitan. En éste punto el director institucional de la escuela José Trinidad Mora manifestó su disconformidad por la falta de planificación y organización de las instituciones que piden documentación en gran cantidad y de un día para otro. 				
Conclusiones	<ul style="list-style-type: none"> - Fue posible identificar la gran cantidad de labores a las cuales el director institucional debe de atender - Gran cantidad de asignaciones tanto administrativas como curriculares absorben el tiempo del mismo - El hecho de que el director realiza visitas al educador en su aula, y revisa su planeamiento muestra un positivo acercamiento del director institucional a la labor del educador, pues no se está desestimando ni dando por un hecho el funcionamiento que debe darse dentro de las clases del centro educacional. - Aunque se realiza visitas y observaciones a clase, es imperativo que se mejore la capacidad de dar retroalimentación al docente sobre lo que éste hace, pues lo que el director observa puede contribuir a mejorar el desempeño y desarrollo de la metodología del docente, que por ende desencadenaría en un mejoramiento del rendimiento académico de la población estudiantil - Las relaciones humanas como mecanismo de interacción y motivación parecen ser adecuadas para un 60% de la población docente; empero, con el restante 40% el descuido y desatención de ese aspecto podría generar en malos entendidos, división de criterios u otras cuestiones las cuales pueden afectar además del trabajo en equipo, la coordinación y comunicación en una institución como lo es la escuela donde las relaciones humanas entre sus miembros deben de ser ejemplares. 				

ANEXO II

Análisis bibliográfico

1. Análisis de la función de dirección administrativo que se realiza en el Colegio Público República de Cuba en la modalidad de Educación Secundaria, turno vespertino, en la Ciudad de Managua, Distrito III, durante el segundo semestre del año 2014					
País	Nicaragua	Nivel académico	Licenciatura	Año	2014
Autor (es)	<ul style="list-style-type: none"> - Morales Moncada Claudia Francisca - Jarquín Molina, Noel 				
Universidad	UNAN – Managua				
Programa	Licenciatura en Pedagogía con Mención en Administración de la Educación				
Bibliografía	<ul style="list-style-type: none"> - Balmaceda, H. (2013) Supervisión de la Educación. Nicaragua - Fayol, H. (2006) El Proceso Administrativo - Koontz, H. (1990) Administración. Mac Graw-Hill. México - MINED (2012) Manual de funcionamiento para centros educativos públicos y privados. Nicaragua. - Rubio, M. (2013) Dirección escolar. Compilación. Managua 				

2. El liderazgo de la directora y su incidencia en el desempeño docente de la modalidad de secundaria del turno matutino					
País	Nicaragua	Nivel académico	Licenciatura	Año	2013
Autor (es)	Mena D. Elbin				
Universidad	UNAN- Managua				
Programa	Licenciatura en Pedagogía con Mención en Administración de la Educación				
Bibliografía	<ul style="list-style-type: none"> - Arévalo, J. (1997). Influencia de la Acción Gerencial en la Función Docente. Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Carabobo. - Ascanio E. (1995). El Liderazgo del Supervisor y la Motivación hacia el Mejoramiento Profesional en los Docentes que Laboran en la Tercera Etapa de Educación Básica. Trabajo de Grado para optar al título de Magister. Universidad "Rafael Urdaneta". INSTIA. Caracas. - Azzerberoni y, D.; R. Harf (2003). Conduciendo la escuela. Manual de gestión directiva y evaluación institucional. Buenos Aires: Ediciones Novedades Educativa. - Bolívar, A. (1997) "Liderazgo, mejora y centros educativos" En A. Medina (coord.) El liderazgo en educación. Madrid: UNED. consultado el 24 de noviembre de 2006. - Chacón, A. (1996), Administración de Personal. Editorial Panapo. México. - Chiavenato, I. (1989). Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill. - Diez L., J. M. (1994). Liderazgo Situacional: Una Alternativa en Gerencia Educativa para Mejorar las Relaciones Humanas en las Instituciones Educativas del Estado Nueva Esparta. Trabajo Especial de Grado no publicado para optar al título de Magister. Universidad de Carabobo. - Esqueda, G. (1996). Desempeño Gerencial del Director de Educación Básica en la I y II Etapa en Relación al Cumplimiento de su Rol Administrativo, Distrito Escolar N° 10, Sector N° 1 y 2. Puerto Cabello. Carabobo. Trabajo de Maestría. Universidad Bicentaria de Aragua. - Fernández, F. (1992). Relación entre el Estilo Gerencial del Personal Directivo de las Escuelas Básicas del Altigracia de Orituco de la 3ª Etapa, y el Clima Organizacional de Dichas Instituciones. Trabajo de Maestría. Universidad Bicentaria de Aragua. - Maureira, O. (sf). Liderazgo y eficacia escolar: hacia un modelo causal. Santiago de Chile: Universidad Católica Cardenal Raúl Silva Henríquez. - Pérez, J. (1996). El Liderazgo y la Gerencia. Revista Universidad EAFIT. N° 102. 				

3. El rol del director y directora como gestor y gestora de la calidad educativa en el tercer ciclo de educación básica de los centros escolares Amatepec y Ciudad Credisa.					
País	El Salvador	Nivel académico	Licenciatura	Año	2006
Autor (es)	<ul style="list-style-type: none"> - Acosta Arévalo Dolores Amelia - Aguilar Flores Delmy Leticia 				
Universidad	Universidad de El Salvador				
Programa	Licenciatura en Ciencias de la Educación				
Bibliografía	<ul style="list-style-type: none"> - Ander- Egg, E. (1995) “La Planificación Educativa. Conceptos, métodos, estrategias y técnicas para educadores”. Editorial Magisterio del Río de la Plata. Buenos Aires, República de Argentina. - Ander – Egg, E. (2001) “Los Desafíos de la Educación e el Siglo XX. Algunas reflexiones sobre los retos del futuro inmediato”. Homo Sapiens Ediciones. Rosario Santa Fe Argentina. - Antúñez, S. y otros. (1996) “Del proyecto educativo a la programación de aula . El qué , El cuándo y El cómo de los instrumentos de la planificación didáctica.” Editorial GRAO de Serveis Pedagogcs. Barcelona. - Antúñez, S. (2004) “Formación de Directoras y Directores de los Centro Educativos” Gestión Institucional. MINED. - MINED (2003) “Estándares e indicadores de los Procesos de Calidad” Programa Escuela 10 MINED 2003. - Grinberg, S. y Rossi, M. (1999) “Proyecto Educativo Institucional: Acuerdos para hacer escuela” Editorial: Magisterio del Río de la Plata. Buenos Aires, República de Argentina. - Ley de la Carrera Docente y Reglamento de la Ley de la Carrera Docente. Ministerio de Educación. 1996. - López, M. (2002) “A la calidad por la evaluación” Colección Gestión de Calidad, España 				

4. Estilo de Dirección que se aplica en el Colegio Saint Paul y su influencia en la calidad del personal docente.					
País	Costa Rica	Nivel académico	Maestría	Año	2005
Autor (es)	Dobles Camacho Ana Cecilia				
Universidad	Universidad Estatal a Distancia				
Programa	Maestría en Administración de la Educación				
Bibliografía	<ul style="list-style-type: none"> - Álvarez, M. (1997) “La Dirección educativa profesional” - Chiavenato, I. (1999) Administración de recursos humanos. Bogotá, Colombia, Mc Graw Hill Interamericana. - Chávez, J. (1986) “Hacia una caracterización de la dirección escolar”. Hacia una dirección educativa. Guadalajara, México Secretaría. - Venegas, P. (2002) “Los estilos de dirección en la administración educativa”. En: García Lizano, Nidia. La administración escolar para el cambio y el mejoramiento de las instituciones educativas. San José, Costa Rica, Editorial Universidad de Costa Rica. 				

5. Factores internos de la gestión administrativa escolar que inciden en los procesos pedagógicos que se desarrollan en los terceros ciclos de educación básica, de los centros escolares ubicados en los distritos 06-23 y 05-12 de los Municipios de San Martín y Colón correspondiente a los Departamentos de San Salvador y La Libertad durante los años 2010-2011.					
País	El Salvador	Nivel académico	Licenciatura	Año	2011
Autor (es)	<ul style="list-style-type: none"> - Chávez de Bonilla Yesenia Patricia - Escalante Ramírez Ana Ruth - García Hernández Yoselin Liliana 				
Universidad	Universidad de El Salvador				
Programa	Licenciatura en Ciencias de la Educación				
Bibliografía	<ul style="list-style-type: none"> - MINED (1996) Practicas y Estrategias de Liderazgo. San Salvador, El Salvador - MINED (2008) Gestión Escolar Efectiva al Servicio del Aprendizaje. San Salvador, El Salvador - Separata Liderazgo Pedagógico del Director y su incidencia en la Calidad de la Educación en el aula. 2004 pag.3. 				

6. Gestión educativa que realiza la Directora del Colegio "Francisco Cordero", de Diriamba, Carazo, en el II Semestre del año 2014.					
País	Nicaragua	Nivel académico	Licenciatura	Año	2014
Autor (es)	<ul style="list-style-type: none"> - Sánchez Ampié Jessica Aracely - Reynosa Gutiérrez Jennifer Damaris 				
Universidad	UNAN- Managua				
Programa	Licenciatura en Pedagogía con Mención en Administración de la Educación				
Bibliografía	<ul style="list-style-type: none"> - Guadamuz, L. (1979). Administración educativa y su relación con la administración pública. San José Costa Rica. EUNED. - Namó de Mello, G. (1998) Nuevas propuestas para la gestión educativa. México: Biblioteca del Normalista/ SEP. - Molins, M. (1998). Teoría de la planificación. Editorial CEP. - UNAN-Managua (2000) Administración Educativa. Folleto 				

7. La calidad de la educación vista en los programas de estudio de las asignaturas y el liderazgo del Director: Un caso para reflexionar en la toma de decisiones					
País	Costa Rica	Nivel académico	Maestría	Año	2002
Autor (es)	Segura Sánchez Claudio				
Universidad	Universidad Estatal a Distancia				
Programa	Maestría en Administración de la Educación				
Bibliografía	<ul style="list-style-type: none"> - Cano, J. (2001) Globalización, calidad y liderazgo. Acción Educativa, Revista Electrónica de la Universidad Autónoma de Sinaloa, México. Vol. 1, N° 1 - Carlos Luis. Antología: Gerencia en educación. Material para el curso, UNED, San José, Costa Rica, 2002. - Gento, S. (2000) Gestión y supervisión de centros educativos. EUNED, San José, Costa Rica, 2000. - González, M. (1998) Administración Escolar. Ediciones Castillo, Monterrey, México - Lynch, G et al. (1999) Liderazgo, Inversión y toma de decisiones en educación. Ediciones de la Facultad de Educación, Universidad de Concepción. Concepción, Chile. - Robbins, S. (1996) Comportamiento organizacional, teoría y práctica. Prince Hill, 7° edición. México DF, México - Venegas, P. Compendio de lecturas: Programa de Capacitación para Administradores de la Educación. SEP, UNED, San José, Costa Rica, 2001. 				

8. La efectiva integración de los padres de familia al proceso educativo de escuelas públicas del primer ciclo de educación básica en zonas de educación en riesgo (ZER) en el área metropolitana de San Salvador					
País	El Salvador	Nivel académico	Maestría	Año	2010
Autor (es)	<ul style="list-style-type: none"> - López Rivera Lilian Carolina - Rodríguez Arévalo Flor América 				
Universidad	Universidad de El Salvador				
Programa	Maestría en Didáctica y Formación del profesorado				
Bibliografía	<ul style="list-style-type: none"> - No existe bibliografía relacionada con el papel del directivo en la gestión de los aprendizajes 				

9. Las capacitaciones metodológicas brindada a los Docentes y su incidencia en la Planificación Didáctica en la modalidad de primaria en el Colegio Público Poder Ciudadano Clementina Cabezas, turno matutino, distrito III, Municipio Managua, Departamento Managua, del II semestre año 2014					
País	Nicaragua	Nivel académico	Licenciatura	Año	2015
Autor (es)	<ul style="list-style-type: none"> - Martínez Rosales Vania Melissa - Gómez Padilla Janeth de los Santos 				
Universidad	UNAN- Managua				
Programa	Licenciatura en Pedagogía con Mención en Administración de la Educación				
Bibliografía	<ul style="list-style-type: none"> - Castaño, A. (2008) Entrenamiento y capacitación - Imbaquingo, C. (2011) Planificación estratégica de la capacitación - Cámpoli, O. (2000) La formación docente en la República de Argentina, Buenos Aires 				

10. Papel del administrador educativo en relación con el desarrollo del currículo en la escuela José T. Mora Valverde					
País	Costa Rica	Nivel académico	Maestría	Año	2013
Autor (es)	Brenes Retana Gustavo				
Universidad	Universidad Estatal a Distancia				
Programa	Maestría en Administración de la Educación				
Bibliografía	<ul style="list-style-type: none"> - Aguerrondo, I. (1996) La Escuela como organización inteligente. Buenos Aires, Argentina: Troquel. - Benno, S. (1996) Gestión educativa en américa latina. Buenos Aires, Argentina: Troquel. - Bogantes, O (1986) El papel del director como administrador para el desarrollo curricular en las instituciones educativas de primero y segundo ciclo de la dirección regional de la enseñanza de Guápiles. Tesis de graduación de Licenciatura en Administración Educativa. San José, Costa Rica: EUNED. - Carvajal (1993). La administración del currículo en las escuelas. San José, Costa Rica: EUNED. - Jiménez, W (1986). Evolución del pensamiento administrativo en la educación costarricense. San José, Costa Rica: EUNED. - Pérez (1990). ¿Cómo mejorar la calidad de la enseñanza? San José, Costa Rica: La prensa Libre. - Sallenave (1998). La gerencia integral. San José, Costa Rica: Grupo Editorial Norma. - Terry, G (1984). Principios de Administración. Buenos Aires, Argentina: El Ateneo. - Ugalde (1980) Administración del currículum. San José, Costa Rica: EUNED. 				

ANEXO III

Reseña de expertos citados

País	Expertos Internacionales citados
Argentina	<p>Delia Azzerboni: Licenciada en Psicología egresada de la UBA; Profesora de Jardín de infantes, egresada del Instituto “Sara C. de Eccleston”; posee un Diploma Superior en Ciencias Sociales, con mención en Gestión Educativa de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) y ha cursado la Maestría en Psicología Cognitiva, FLACSO, además de numerosos cursos de posgrado. Entre sus textos publicados se encuentran:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conduciendo la escuela: Manual de Gestión Directiva y Evaluación Institucional (2003) - Estrategias para la acción directiva. Condiciones para la gestión curricular y el acompañamiento pedagógico (2007)
	<p>Inés Aguerrondo: Licenciada en Sociología. Docente de las Maestrías de Política y Planeamiento de la Educación, Universidad de San Andrés y Universidad Torcuato Di Tella, Argentina. Consultora Internacional en planificación y gestión educativa. Investigadora, Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIPE - UNESCO), Argentina. Profesora visitante de posgrados del Instituto de Educación, Universidad ORT Uruguay. Cuenta con publicaciones como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La Escuela como organización inteligente (1996) - La escuela del futuro. Cómo piensan las escuelas que innovan (2002)
	<p>Ruth Harf: Maestra egresada de la Normal Nacional, Profesora de la Normal Nacional de Jardín de Infantes, Licenciada/Profesora en Ciencias de la Educación. U.B.A., Licenciada en Psicología. U.B.A. cuenta con Post-grados en Teoría y Técnica Psicopedagógica, así como en el rol de dirección en instituciones educativas. Actualmente es Directora Centro de Formación Constructivista, además de ser la Coordinadora del Proyecto de Capacitación en servicio para Directivos de Nivel Inicial en el Centro de Pedagogía Avanzada (CEPA), de la Ciudad de Buenos Aires. Entre sus obras destacan:</p> <ul style="list-style-type: none"> - “Construcción de liderazgos en la gestión educativa” (2014) - “Estrategias para la acción directiva” (2009) - “Directivos: la mesa está servida”. (sf) - “Conduciendo la escuela: ¿La institución y sus directivos o los directivos y su institución?” (sf)

Brasil	<p>Guiomar Namó de Mello: Es directora de EBRAP - Escuela Brasileña de Profesores, una empresa dedicada a estudios, iniciativas y proyectos en el área de la educación inicial y continúa de los docentes de educación básica. Esta compañía es consultor de proyectos de formación inicial para profesores de educación básica en la educación superior, el aula y la distancia. Entre sus publicaciones se encuentran:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nuevas propuestas para la gestión educativa. (1998) - ¿Qué se debe enseñar en la escuela básica? (sf)
--------	--

España	<p>Antonio Bolívar Botía: Catedrático de Didáctica y Organización Escolar en la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Granada. Ha trabajado en los campos de educación moral de la ciudadanía, asesoramiento curricular y formación del profesorado, innovación y desarrollo del currículum, desarrollo organizativo e investigación biográfico-narrativa, sobre los que ha publicado una veintena de libros y más de un centenar de artículos. Entre sus libros:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cómo mejorar los centros educativos (1999) - Los centros educativos como organizaciones que aprenden: promesa y realidades (2000)
	<p>Manuel Álvarez Fernández: Doctor en Filosofía y Ciencias de la Educación y colaborador del ICE de la Universidad de Deusto. Ha sido Vicepresidente y Presidente del Forum Europeo de Administradores de la Educación durante cuatro años, en cuya asociación española fundó la revista Organización y Gestión Educativa de la que fue director.</p> <p>Posee una amplia experiencia en dirección y coordinación de grupos humanos que le viene dada por haber desempeñado funciones directivas durante dieciséis años en centros educativos. En los últimos dieciocho años se ha dedicado a la formación de directivos, y desempeña las funciones de Jefe de Departamento de Organización y Coordinador de Investigación en el CRIF las Acacias de la Comunidad de Madrid. Actualmente dirige el Master on Line en Dirección y Gestión de centros educativos de la Universidad de Deusto y Universidad Autónoma de Barcelona. Entre sus textos más relevantes en la materia se encuentran:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dirección y Calidad en la Educación: rendimiento del centro escolar (2014) - La dirección escolar en el contexto europeo (2003) - La formación de equipos directivos (1990) - Liderazgo positivo y compartido (2015)
	<p>Serafín Antúnez Marcos: Doctor en Pedagogía, por la Universidad de Barcelona. Actualmente es Catedrático de Universidad en la Facultad de Pedagogía de la Universidad de Barcelona (Departamento de Didáctica y Organización Educativa). Ha ejercido como: Maestro, Director escolar, Profesor Titular de la Escuela Universitaria del Profesorado de la Universidad de Barcelona, Miembro del Equipo Directivo de esa institución, Director Adjunto del Instituto de Ciencias de la Educación de la Universidad de Barcelona, Profesor Titular de Universidad. Participación en numerosos Congresos nacionales e internacionales, fundamentalmente en temas de Organización y Dirección de Centros Educativos y Formación del Profesorado. Entre algunas de sus publicaciones se encuentran:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dirección escolar: el error de tratar igual lo que es diferente (2002) - La dirección y el gobierno de los centros en la LOE (2006) - ¿Mejorar la dirección? ¡Cambiamos las rutinas! (2003) - Organización escolar y acción directiva (2004) - ¿Qué tiene de particular dirigir un centro escolar? Consecuencias para la formación de directores (2011)

País	Expertos centroamericanos citados
Costa Rica	<p>Jesús Ugalde Vísquez: Profesor emérito de la escuela de Formación y ex Decano de la Facultad de Educación de la Universidad de Costa Rica. Entre las publicaciones que son de sumo interés para la presente investigación, se encuentra:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Administración del curriculum (1980)
	<p>Juan Antonio Arroyo Valenciano: Magister Scientiae en Administración Pública, Licenciado en Ciencias de la Educación con énfasis en Administración Educativa. Actualmente es Director Ejecutivo del Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano del Ministerio de Educación Pública. Además es docente de la Escuela de Administración Educativa de la Universidad de Costa Rica. Entre sus obras más sobresalientes se encuentran:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestión de relaciones humanas efectivas en las organizaciones educativas (1997) - Gestión Directiva del Curriculum (2009) - Administración Estratégica en las Organizaciones Educativas (2000)
	<p>Marta Rojas Porras: Docente de la Escuela de Filología, Lingüística y Literatura de la Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica. Entre sus artículos publicados se pueden encontrar los siguientes títulos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El plan institucional en el ámbito escolar: ¿Un instrumento útil? (2002)
	<p>Nidia García Lizano: Profesora de la Universidad de Costa Rica, ha sido formadora y capacitadora de docentes, además figura en el listado de escritores de la Editorial Costa Rica. Entre sus publicaciones figura:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La atención al aprendizaje: Una función del director relegada en la escuela (2002)
	<p>Pedro Venegas Jiménez: Docente Universitario de Costa Rica, quien ha publicado investigaciones en el ámbito de la Administración educativa, como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestión de la Educación basada en competencias: elementos para su interpretación en el contexto de la Administración de la Educación (2011) - Los estilos de dirección en la administración educativa (2002)
El Salvador	<p>Ministerio de Educación (MINED): En el caso particular de El Salvador, el ente consultado como experto local, según lo reflejado por la bibliografía es el Ministerio de Educación (MINED), quien entre otras de sus publicaciones, que resultan relevantes para dar respuesta al tema central de la presente investigación, se encuentra:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dirección Escolar Efectiva (2008) - Gestión Escolar Efectiva al Servicio del Aprendizaje (2008)
Nicaragua	<p>En el caso de las investigaciones realizadas en Nicaragua, presentan en sus antecedentes y justificación, una revisión de investigaciones similares realizadas anteriormente por sus compañeros de universidad. En cuanto a textos y/o expertos locales, se identifican como citados de manera recurrente en la bibliografía los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Balmaceda, H. (2013) Supervisión de la Educación. Nicaragua - Rubio, M. (2013) Dirección escolar. Compilación. Managua