

UNIVERSIDAD PANAMERICANA  
Facultad de Ciencias de la Educación  
Licenciatura en Educación



**“EL LIDERAZGO COMO FACTOR DETERMINANTE DE LA ADMINISTRACIÓN  
ESCOLAR”**  
(Tesis)

Sandra Leticia Maldonado Muñoz

Quetzaltenango, octubre 2011.

UNIVERSIDAD PANAMERICANA  
Facultad de Ciencias de la Educación  
Licenciatura en Educación

**“EL LIDERAZGO COMO FACTOR DETERMINANTE DE LA ADMINISTRACIÓN  
ESCOLAR”**

(Tesis)

Sandra Leticia Maldonado Muñoz (Estudiante)  
Lic. Enrique Aguilar (Asesor)  
M.A. Miguel Ángel Alonzo Sánchez (Revisor)

Quetzaltenango, octubre 2011

**Autoridades de la Universidad Panamericana**

M.Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

M. Sc. Alba Aracely de González

**Vicerrectora Académica y Secretaria General**

M.A. César Augusto Custodio

Vicerrector Administrativo

**Autoridades de la Facultad de Ciencias de la Educación**

M.A. José Ramiro Bolaños

**Decano**

M.A. Miguel Ángel Alonzo Sánchez

**Coordinador**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACION**

**ASUNTO:** *Sandra Leticia Maldonado Muñoz*  
*estudiante de la carrera de Licenciatura*  
*en Educación de esta Facultad*  
*solicita autorización para realizar Tesis para*  
*completar requisitos de graduación.*

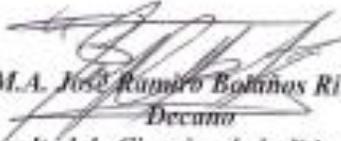
*Guatemala, 11 de octubre del 2,010.*

**Ref.**

*Se ha analizado la solicitud de la estudiante Sandra Leticia Maldonado Muñoz, para realizar Tesis enmarcada en la temática: "El Liderazgo como factor determinante de la Administración Escolar".*

En virtud de lo anterior esta *Decanatura* dictamina:

- 1. Habiendo cumplido con lo descrito en el Reglamento Académico de la Universidad Panamericana en Opciones de Egreso, artículo No.6 incisos del a) al n).*
- 2. Por lo antes expuesto la estudiante Sandra Leticia Maldonado Muñoz, recibe la aprobación para realizar Tesis solicitada como Opción de Egreso.*

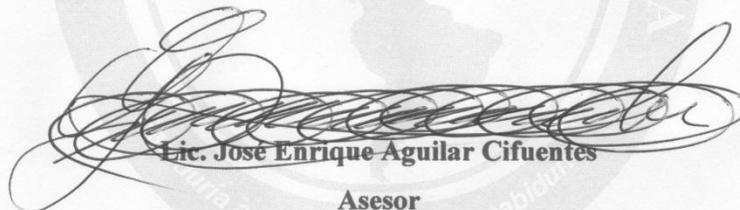
  
M.A. José Ramiro Botiñas Rivera  
Decano  
Facultad de Ciencias de la Educación





UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN, Guatemala a los dos días del mes de septiembre de dos mil once. -----

En virtud de que la Tesis con el tema: **“EL LIDERAZGO COMO FACTOR DETERMINANTE DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR”**, presentada por la estudiante: **SANDRA LETICIA MALDONADO MUÑOZ**, previo a optar al grado Académico de Licenciatura, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.



Lic. José Enrique Aguilar Cifuentes  
Asesor



UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN, Guatemala a los seis días del mes de octubre de dos mil once. -----

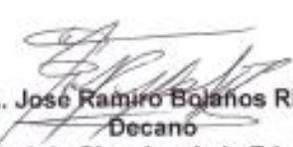
*En virtud de que la Tesis con el tema: **“EL LIDERAZGO COMO FACTOR DETERMINANTE DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR”**, presentada por la estudiante **SANDRA LETICIA MALDONADO MUÑOZ**, previo a optar al grado Académico de Licenciatura, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.*

**M.A. Miguel Angel Alonzo Sánchez.**

**Revisor**

UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN, Guatemala a los  
diez días del mes de octubre del dos mil once,.....

En virtud de que el Informe Final de Tesis con el tema "El Liderazgo como factor determinante de la Administración Escolar", presentado por el estudiante **Sandra Leticia Maldonado Muñoz**, previo a optar grado académico de Licenciatura en Educación, reúne los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, y con el requisito de Dictamen del Asesor (a)-Tutor (a) y Revisor, se autoriza la impresión del informe final de la tesis.

  
M.A. José Ramiro Bolaños Rivera  
Decano  
Facultad de Ciencias de la Educación



## **DEDICATORIA**

- A Dios: Fuente de sabiduría que me ha permitido alcanzar mis ideales.
- A mi familia: Por su apoyo incondicional y ser el motor que me impulsa a la realización de mis sueños.
- A mis compañeros de la Universidad: Por su amistad y aprecio.
- A mis catedráticos: Por compartir con nosotros sus conocimientos.
- A mis amigos: Por los momentos inolvidables que hemos vivido, por su apoyo y empuje a alcanzar mi meta.

## Índice

Resumen.....	1
Introducción .....	2
Capítulo 1.....	3
Marco Conceptual.....	3
1.1    Antecedentes de la Investigación.....	3
1.1.1    El liderazgo del Director Escolar para el mejoramiento de la calidad educativa.....	3
1.1.2    Análisis de cinco desafíos en el desafío de la Administración Educativa.....	5
1.1.3    Directores en Acción, Módulo de Liderazgo, UNESCO – MINEDUC Guatemala.....	6
1.2    Importancia de la Investigación.....	10
1.3    Planteamiento de la Investigación:.....	10
Capítulo 2.....	11
Marco Contextual.....	11
2.1    Definición del problema dentro del contexto:.....	12
Capítulo 3.....	15
Marco Teórico.....	15
3.1    Definición de Liderazgo.....	15
3.2    Otras Definiciones de Liderazgo.....	15
3.3    Definición según Robert Lussier.....	16
3.4    Elementos de la definición según Robert Lussier.....	16
3.4.1    Líderes y seguidores.....	16
3.4.2    Influencia.....	17
3.4.3    Objetivos de la organización.....	17
3.4.4    Cambio.....	18
3.4.5    Gente.....	18
3.5    Funciones administrativas del Liderazgo.....	18
3.5.1    Funciones Interpersonales.....	19
3.5.1.1    Función de representación.....	19
3.5.1.2    Función de líder.....	19
3.5.1.3    Función de enlace.....	20

3.5.2	Funciones informativas del Liderazgo. ....	20
3.5.2.1	Función de supervisión.....	20
3.5.2.2	Función de difusión.....	21
3.5.2.3	Función de portavoz.....	21
3.5.3	Funciones decisorias del Liderazgo. ....	22
3.5.3.1	Función de emprendedor.....	22
3.5.3.2	Función de manejo de problemas.....	22
3.5.3.3	Función de asignación de recursos.....	22
3.5.3.4	Función de negociador.....	23
3.6	Rasgos de los líderes eficaces. ....	23
3.6.1	Dominio.....	23
3.6.2	Gran energía.....	24
3.6.3	Confianza en sí mismo.....	24
3.6.4	Locus de control.....	24
3.6.5	Estabilidad.....	25
3.6.6	Integridad.....	25
3.6.7	Inteligencia.....	25
3.6.8	Inteligencia emocional.....	25
3.6.9	Flexibilidad.....	26
3.6.10	Sensibilidad hacia los demás.....	26
3.7	Módulos Directores en Acción UNESCO – IIPE. ....	26
3.7.1	Líder Pedagógico.....	28
3.7.2	El liderazgo estratégico.....	29
3.7.3	Liderazgo comunitario.....	30
3.7.4	Liderazgo político.....	30
3.8	Estilos de liderazgo.....	31
3.8.1	Liderazgo transaccional.....	31
3.8.2	Liderazgo transformacional.....	32
3.8.3	Liderazgo situacional.....	33
3.8.4	Tipos de liderazgo.....	36

3.8.5	Tres tipos de liderazgo que se refieren a formas variadas de autoridad:.....	36
3.8.6	Tipología de liderazgo y características. ....	37
3.8.6.1	Según la formalidad en su elección.....	37
3.8.6.2	Según el tipo de influencia del líder sobre sus subordinados. ....	38
3.9	Administración. ....	39
3.9.1	Definición.....	39
3.9.2	Otras definiciones de Administración. ....	39
3.9.3	Elementos del concepto de Administración. ....	40
3.9.4	Características de la administración. ....	41
3.9.5	Principios administrativos de Fayol. ....	42
3.9.6	Proceso administrativo. ....	44
3.10	Administración Escolar. ....	45
3.10.1	Características generales de la administración escolar.....	46
3.10.2	Objetivos de la administración escolar.....	47
3.11	Director (a) de establecimiento escolar:.....	50
3.11.1	Capacidades y características necesarias para la función de conducir.....	50
3.11.2	Características de la personalidad.....	50
3.11.3	Capacidades que es necesario desarrollar.....	52
3.12	Las funciones del director de un centro educativo.....	53
3.13	Ley de Educación Nacional, Decreto Legislativo No. 12-91.....	55
3.14	El liderazgo escolar.....	56
	Capítulo 4.....	60
	Marco Metodológico.....	60
4.1	Tema de Investigación. ....	60
4.2	Factibilidad.....	60
4.3	Viabilidad.....	60
4.4	Justificación.....	61
4.5	Objetivos. ....	62
4.5.1	General. ....	62
4.5.2	Objetivos Específicos.....	62

4.6	Preguntas de Investigación.....	62
4.7	Evaluación.....	63
4.8	Alcance.....	63
4.9	Hipótesis.....	63
4.10	Operacionalización de la Hipótesis.....	64
4.10.1	Definición Teórica.....	64
4.10.1.1	Variable Independiente.....	64
4.10.1.2	Variable Dependiente.....	64
4.10.2	Definición Operativa.....	65
4.10.2.1	Variable Independiente.....	65
4.11	Delimitación.....	66
4.11.1	Temporal.....	66
4.11.2	Teórica.....	67
4.12	Universo.....	67
4.12.1	Muestra.....	67
4.12.2	Unidades de Análisis.....	67
4.13	Diseño de Investigación.....	68
4.14	Cronograma.....	68
4.15	Organización.....	68
4.16	Recursos.....	68
4.17	Evaluación.....	69
Capítulo 5.....		70
Marco Operativo.....		70
5.1	Introducción.....	70
5.2	Prueba Piloto.....	70
5.3	Aplicación de los Instrumentos.....	72
5.4	Plan trabajo de campo.....	72
5.4.1	Parte Informativa.....	72
5.4.2	Establecimiento donde se realizó el trabajo de campo.....	73
5.5	Procesamiento de la información.....	73

5.6	Perfil del análisis y presentación de resultados .....	74
5.7	Perfil del análisis y discusión de resultados .....	74
5.8	Recursos .....	75
5.8.1	Humanos .....	75
5.8.2	Materiales .....	75
5.8.3	Financieros .....	75
5.9	Cronograma de acciones. ....	76
Capítulo 6.....		77
Análisis y Presentación de Resultados .....		77
Capítulo 7.....		159
Análisis y Discusión de Resultados .....		159
7.1	Presentación .....	159
7.2	Comprobación de la hipótesis .....	165
8	Conclusiones .....	166
9	Bibliografía .....	168
Propuesta.....		169
1.1	Nombre de la Propuesta. ....	169
1.2	Introducción. ....	169
1.3	Justificación.....	169
1.4	Planteamiento del Problema.....	170
1.5	Objetivos. ....	170
1.6	Resultados. ....	171
1.7	Acciones.....	171
1.8	Metodología .....	173
1.9	Cronograma.....	173
1.10	Responsables .....	173
1.11	Recursos .....	173
Anexos.....		175

## **Resumen**

El liderazgo es un tema que se ha convertido en un argumento muy importante dentro de las reformas educativas a nivel mundial, siendo éste, un conjunto de capacidades que un individuo tiene para hacer que un grupo de personas trabaje con entusiasmo en el logro de objetivos comunes, se convierte en un componente importante de la personalidad del director, para poder influir en el personal docente, administrativo, de servicio, alumnado y padres de familia para lograr una educación de calidad, puede afirmarse que el trabajo del director es administrar su establecimiento de manera ética y desempeñarse como líder y administrador.

La conformación de este estudio sobre el liderazgo como factor determinante de la administración escolar, está fundamentada y dividida en: Marco Conceptual, en donde se indican los principales antecedentes encontrados respecto al tema, además, su importancia y planteamiento; El Marco Contextual ubica el problema en el lugar donde se ha llevado a cabo dicho estudio.

Seguidamente se encuentra, el Marco Teórico, en el cual se desarrolla la fundamentación teórica de los temas tratados el liderazgo y la administración escolar, igualmente, el Marco Metodológico, que describe el procedimiento utilizado, y los instrumentos usados para llegar al conocimiento real y específico del estudio.

Posteriormente se presenta el Análisis y Presentación de Resultados, que contiene los principales hallazgos obtenidos de la investigación de campo, a continuación el Análisis y Discusión de Resultados que permite a través de la triangulación de datos, los puntos nodales que llevarán a conocer las condiciones que se viven en el centro educativo donde se desarrolló el estudio: finalmente la propuesta, busca dar una alternativa de solución a la problemática encontrada, a través de ella se realizarán los mecanismos adecuados para la satisfacción de necesidades presentadas dentro del establecimiento sujeto de investigación, de esa manera se pretende tratar de solucionar los inconvenientes revelados luego de comprobada la hipótesis.

## **Introducción**

En la realización de este estudio se tomaron en cuenta dos variables: El Liderazgo y La Administración Escolar, las cuales están vinculadas para lograr que los establecimientos educativos puedan brindar una educación de calidad.

La dirección de los establecimientos educativos es una gran responsabilidad, no sólo por la importancia de la labor que se realiza, sino porque implica, para los individuos en el cargo, aceptar y asumir una serie de roles distintos para lograr el liderazgo en la excelencia y en la escolarización, esto quiere decir que deben lograr fortalezas en campos distintos, pero complementarios, los cuales son liderazgo y administración escolar.

La administración implica cuatro funciones principales que son: planeación, organización, dirección y control. El liderazgo debe formar parte de las capacidades y habilidades del administrador, es indispensable en la labor del administrador escolar.

Como es de todos sabido, en la actualidad la mayoría de establecimientos educativos son administrados por docentes que no poseen la formación en administración general, ni tampoco en administración escolar y liderazgo. Para que un establecimiento educativo sea exitoso, el director debe orientar o dirigir y además influir positivamente en los demás.

Al hablarse de Liderazgo Educativo se tiene la tendencia a referirse únicamente al director como líder, se plantea la necesidad de contemplar este concepto de forma más amplia incluyendo a los profesores y a todos los miembros de la escuela que puedan ser agentes de cambio, que intervengan en los procesos cotidianos de trabajo donde es posible que la calidad se pueda alcanzar, que se puede practicar el trabajo cooperativo y que se puede convocar a construir la transformación de la institución educativa en beneficio de todos los miembros de la comunidad educativa, guiados por un líder educativo que realmente inspire a su grupo de trabajo (docentes, personal administrativo y de servicio), a sus clientes internos (padres de familia y estudiantes) así como a sus clientes externos (la comunidad que dará empleo a sus egresados).

## **Capítulo 1.**

### **Marco Conceptual.**

#### 1.1 Antecedentes de la Investigación.

El liderazgo reconocido como el conjunto de cualidades que hace que un individuo logre que un grupo de personas trabaje con entusiasmo para alcanzar los objetivos deseados, se ha hecho deseable como requisito en los administradores de todo tipo de empresas: comerciales, financieras, constructoras, de salud, etc., y es indispensable en el administrador de establecimientos educativos ya sean éstos, privados o públicos.

Entre las investigaciones sobre el tema se encontraron varias pero las más interesantes y que se ajustan al objetivo de esta investigación son las siguientes:

##### 1.1.1 El liderazgo del Director Escolar para el mejoramiento de la calidad educativa.

Estudio realizado por Allison M. Borden, de la Universidad de Nuevo México, Estados Unidos en octubre de 2009.

Este documento sirvió de base para una reunión organizada por la Asociación empresarios por la Educación el 21 de julio de 2009. Asistieron directores de fundaciones y empresarios asociados, representantes de universidades, organizaciones no gubernamentales y se contó con la participación de la Viceministra Técnica de Educación. Empresarios por la Educación tiene como misión enfocar su liderazgo en promover la transformación del sistema educativo con una visión de largo plazo y movilizar a la sociedad entorno a la importancia de la participación en el mejoramiento del sistema educativo, así como promover reformas a las políticas educativas y la implementación de buenas prácticas que contribuyan a mejorar el sistema educativo nacional.

“A pesar de que en los gobiernos de América Latina la educación tiene un lugar fundamental para el bienestar económico, político y social de sus naciones, en todos los niveles de la sociedad se extiende la percepción de que los sistemas educativos son débiles. En consecuencia, los autores de políticas públicas han respondido a las demandas de calidad y equidad educativa, que en los

últimos veinte años han tenido resonancia en todo el hemisferio occidental, mediante una serie de reformas educativas, algunas de las cuales han tenido éxito.

La transformación de la gestión educativa, especialmente a nivel local, es uno de los mayores retos de la reforma educativa. Los países de América Latina enfrentan demandas y limitaciones específicas; sin embargo, pueden señalarse tres problemas comunes que los afectan:

Primero, la necesidad de implementar estrategias que mejoren la gestión escolar y el sistema educativo en general, las cuales generen un aprendizaje de calidad para niños, adolescentes y adultos jóvenes.

Segundo, debido a las realidades históricas, sociales y geográficas de los distintos países de América Latina, es necesario fomentar el entendimiento del nuevo significado de los términos “autonomía” y “participación”. Finalmente, las estrategias de capacitación y formación profesional deben ser adaptadas de manera concurrente con las nuevas capacidades profesionales que se vayan identificando en los líderes educativos (Schettini & Pozner, 2001).

Una respuesta promisoriosa al reto de la transformación de la gestión educativa consiste en modificar la función de los directores. El consenso creciente en la región sugiere que el director, generalmente mediante el trabajo en conjunto, puede y debe ejercer el liderazgo necesario para cumplir las expectativas de las reformas educativas del siglo veintiuno. Los directores están en las escuelas, por ello, son actores importantes cuyo impacto puede ser positivo en el mejoramiento de la calidad de los procesos escolares. Asimismo, es necesario entender el papel de los directores y su función en las escuelas de América Latina, para poder generar las condiciones que permitan apoyar y fortalecer su función.

La función del Director de Escuela: ¿Por qué debe cambiar?

Durante muchos años, las escuelas en América Latina han sido consideradas un simple conjunto de aulas, donde una escuela puede ser intercambiable por otra, o simplemente las unidades más pequeñas de un sistema educativo centralizado. Los directores actuaban como administradores de nivel medio y se limitaban a transmitir órdenes y reglas. Debido a que contaban con poca autoridad y prestigio, así como falta de apoyo por parte de la comunidad escolar y el sistema educativo, los directores no eran considerados líderes potenciales o agentes facilitadores del cambio (Moura, 2000, p.18). Sin embargo, esta situación debe cambiar.

En los últimos veinte años se ha modificado el concepto que tienen investigadores y autoridades educativas sobre las escuelas; aunque quizá sea más importante el hecho de que profesores, padres de familia, directores y ciudadanos en general, están replanteando los principios y objetivos de las escuelas.

El trabajo del director es administrar su escuela de manera ética y desempeñarse como líder y administrador (no como líder o administrador)”.

#### 1.1.2 Análisis de cinco desafíos en el desafío de la Administración Educativa.

Artículo escrito por Ileana Vargas Jiménez para la Revista Electrónica “Actualidades Investigativas en Educación”, enero/abril vol. 8, año 2008.

“**Resumen:** el presente ensayo plantea una reflexión en torno a cinco desafíos que se explicitan en el ejercicio de la administración educativa. El primero de ellos es un nuevo paradigma en gestión; el segundo es el concerniente al liderazgo el cual es abordado más ampliamente a lo largo del ensayo. El tercer desafío es el planteamiento de un modelo de gestión pedagógica y es un proyecto que se ejecuta actualmente en la División de Educación para el Trabajo del Centro de Investigación y Docencia en Educación (CIDE); el cuarto desafío está dirigido a las escuelas de formación de formadores en administración educativa, con perfiles de en gestión por competencias y, finalmente, el quinto desafío es la actualización constante y permanente”.

En este caso nos referiremos al segundo desafío:

El segundo desafío es el Liderazgo, y surge las siguientes interrogantes: ¿por qué es importante hablar de liderazgo en la dirección escolar?

En vista de que se están generando cambios trascendentales en la forma de llevar a cabo la tarea organizacional, uno de los grandes desafíos que enfrentan los directores escolares en la conducción de las escuelas es el referido al liderazgo. En este análisis se dará un mayor énfasis a esta temática por ser uno de los ejes principales del artículo.

El primer reto al que debe responder el director de un centro educativo es el de ir paulatinamente reduciendo su papel de gestor e incrementado su función de liderazgo. Pero ¿qué significa esto? En las últimas décadas los directores escolares se preocupaban más porque la parte administrativa

se llevara a cabo de una manera racional y autocrática. No obstante, esa práctica administrativa está siendo superada.

En el siguiente cuadro se presenta lo que es una dirección escolar sin liderazgo y, por otro lado, lo que implica una dirección con liderazgo, la cual, para el caso que nos ocupa, es lo ideal.

Cuadro comparativo entre los estilos de dirección escolar sin liderazgo y dirección con liderazgo

Dirección sin liderazgo	Dirección con liderazgo
Se interesa por estructuras rígidas ya establecidas, no interesa el comportamiento personal del equipo.	Se interesa por el comportamiento personal e interpersonal de los miembros de la escuela. Acepta sugerencias y recomendaciones.
Mantiene las funciones diarias del sistema (la rutina es esencial)	Motiva a las personas hacia el logro y las estimula. Busca innovar y la rutina no le agrada.
Asegura que los profesores son solamente funcionarios, saben cuál es su rol y están ahí para cumplirlo.	Los profesores son profesionales, y saben cumplir su rol.
Trabajo aislado, controla resultados y consecuencias.	Trabajo en equipo, los resultados se comparten entre todos.

Como se puede observar en el cuadro, se sugiere una dirección con liderazgo, significa que se deben dar en el director cambios cognitivos y de conductas, desarrollar habilidades tendientes al mejoramiento de la persona, así como desarrollar una serie de destrezas personales que lo hagan ser un mejor comunicador, y un entusiasta con respecto al grupo de colaboradores.

### 1.1.3 Directores en Acción, Módulo de Liderazgo, UNESCO – MINEDUC Guatemala.

El Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIEP) – UNESCO, ha establecido con el Programa de Mejora de la Calidad Educativa de la Cooperación Española para la Región de Centroamérica un convenio marco de colaboración y acuerdos específicos para desarrollar en conjunto un plan de trabajo que comprende la realización de actividades educativas. Entre las

actividades educativas está la creación de módulos de formación en competencias para la gestión escolar en contextos de pobreza.

El Módulo de liderazgo comienza con las entrevistas a varios directores sobre su actividad en su centro educativo:

"Creo que los directores no saben jerarquizar las necesidades. Por ejemplo, hay que priorizar que los niños lean más, escriban y hablen mejor. Nuestra tarea debe centrarse en eso, y en planificar cómo hacerlo. Sin embargo, muchos directores pierden tiempo en analizar cómo hacer un festival o el festejo del día de la madre."

"Siento que el tiempo se me va en organizar beneficios, juntar a la comisión de apoyo para las reuniones, controlar-el funcionamiento del comedor -no sólo la comida sino al personal- atender a los proveedores."

"Me considero, como tesorero de la comisión profomento, llevando las cuentas, convenciendo a la comisión en dónde gastar, organizando beneficios, juntando a la comisión para las reuniones. Y además controlando el comedor escolar, porque todo lo que tiene que ver con la alimentación pasa por el director. En realidad la escuela ya no es para aprender, es para que te den zapatos, comida. El asistencialismo ganó al aula. Y el rol del maestro también ha cambiado, porque debe resolver problemas económicos, de niños que se roban unos a otros, que resuelven los conflictos agresivamente."

"Con los padres tenemos muy buena relación y es muy necesario contar con su apoyo, pero para que esto suceda, mi experiencia me indica que hay que "marcarles la cancha" y esto significa que lo técnico-pedagógico es competencia de la escuela; a los padres les corresponde el soporte, el apoyo; nosotros debemos explicarles cuáles son las necesidades que tenemos y por qué creemos que ellos deben colaborar en eso."

Conceptos emergentes.

Los testimonios presentados al inicio de este módulo reflejan directivos que:

- Se sienten atrapados en una multiplicidad de tareas que dificulta diferenciar lo importante de lo secundario.
- Tienen dificultad para organizar las tareas y delegar aquellas que pueden ser realizadas por otras personas del equipo institucional.
- Se manifiestan agobiados ante la inundación del contexto (Tenti, 2003) que promueve la creencia de que poco se puede hacer para combatir las dificultades del medio.
- Rescatan la necesidad de jerarquizar los aspectos pedagógicos como organizadores de las prácticas educativas y de establecer puntos de partida y de llegada que las orienten.

- Señalan la importancia que, en estos contextos, adquiere un director con cualidades humanas y éticas basadas en el compromiso con los alumnos y sus necesidades, en la valentía para afrontar las dificultades, en la fortaleza y el carácter para impulsar los cambios, pese a las dificultades.

Objetivos:

El módulo, referido a las prácticas de liderazgo, es el eje articulador de los materiales que conforman la serie de módulos *El director en escuelas de contextos sociales desfavorecidos*.

Su objetivo es facilitar al formador un conjunto de herramientas que le permitan desarrollar en los directores y las directoras que trabajan en centros educativos en contextos desfavorables las competencias para:

- Construir el sentido para una institución en un determinado contexto y para todos los actores.
- Distinguir y definir todas las dimensiones que deben ser integradas en la función del director.
- Organizar las prácticas de la institución en relación al sentido definido y en todas las dimensiones.
- Comprender y aplicar los tipos y los estilos de liderazgo adecuados para las diferentes situaciones y con los distintos diferentes actores.

Los desafíos que actualmente enfrentan las instituciones educativas, en especial aquellas que se encuentran en contextos de pobreza, requieren de directores que además de administrar los recursos y organizar las prácticas, promuevan, en el colectivo escolar, el interés, la participación y el compromiso para la construcción del sentido de esa escuela -y para esos niños y jóvenes-, con el fin de mejorar los aprendizajes de sus alumnos.

Esto supone considerar las cualidades del líder como la clave de este poder de influencia. Varias de las concepciones del liderazgo se han centrado en las características del líder y en un intento por distinguir al "buen líder", los estudios se abocaron a la identificación de los rasgos particulares de algunas personas consideradas como tales y de sus cualidades: asertividad,

energía, tolerancia a la ambigüedad, sentido del humor, autoconfianza, autocontrol, flexibilidad, persistencia, perseverancia, etc. (Kotter, 1997; Robbins, 1996).

Vinculadas a esta corriente, investigaciones recientes analizan la influencia de lo emocional como un factor clave para potenciar sentimientos positivos en las personas y lograr resultados a través de otros (Goleman, 2003).

Por esto, en su rol de líder, el director define estilos de trabajo, formas de vinculación y estrategias de participación a partir de una visión global e integradora de la institución.

El liderazgo debe atravesar el conjunto de actividades -pedagógico-didácticas, administrativo-organizacionales o comunitarias-, logrando un cierto equilibrio entre ellas.

Más allá del escenario institucional, el líder educativo debe efectuar una integración entre las necesidades personales, las grupales y las institucionales en función de ciertos objetivos organizadores de las prácticas. En este caso, oficia de enlace entre diversos intereses y necesidades (Mintzberg, 1991).

Este rol es el que permite al líder consolidar un verdadero sistema de relaciones que posibilita:

- Mantener un cierto equilibrio interno.
- Regular las actividades y los esfuerzos individuales.
- Promover sistemas de participación e implicación de los docentes.
- Crear equipos de trabajo en torno a tareas específicas.
- Generar canales de comunicación.
- Establecer sistemas de monitoreo y apoyo.
- Administrar los conflictos.

Para poder cumplir con tales funciones es necesario que este líder educativo esté atento, observe y realice el monitoreo de las prácticas institucionales, acompañando los procesos en marcha en forma tal de comprender lo que está sucediendo tanto dentro de la institución como en su entorno y actuando en consecuencia.

## 1.2 Importancia de la Investigación.

El tema de investigación “El Liderazgo como factor determinante de la Administración Escolar”, es importante de realizar debido a que como estudiantes de la Licenciatura en Educación y como posibles futuros administradores escolares debemos conocer sobre el tema no solo de forma teórica sino hacer la investigación de campo para ver hasta qué punto el ejercicio del liderazgo favorece o perjudica la labor del administrador escolar en sus labores diarias y de esa forma fortalecer nuestra formación y proponer alternativas para mejorar esa cualidad en los directores en servicio.

Por consiguiente, es necesario realizar la investigación para responder a la pregunta ¿El liderazgo es factor determinante de la Administración Escolar?

## 1.3 Planteamiento de la Investigación:

¿Por qué el Liderazgo es factor determinante de la Administración Escolar? Para poder responder a este cuestionamiento es necesario efectuar la investigación, la legislación y el perfil para ocupar el cargo de director de establecimiento educativo establecen los requisitos mínimos necesarios para poder optar al cargo, asimismo la nueva bibliografía recomienda que para mejorar la calidad educativa y cumplir con la reforma educativa es necesario que el director sea además de un administrador, un buen líder; con este estudio investigativo se pretende comprobar si las autoridades de los establecimientos sujetos de la investigación al desempeñar su labor, ésta se ve favorecida o perjudicada por las cualidades de líder.

Para ello es necesario indagar con los miembros de la comunidad educativa que se relacionan con las autoridades: docentes, instructores de taller, padres de familia, estudiantes, personal administrativo y de servicio para comprobar si las dotes de líder de las autoridades favorecen o perjudican su labor en la administración del establecimiento.

La tarea de conducir requiere capacidad para motivar, para estimular a los diferentes miembros del equipo, promoviendo lo mejor de cada quien para el logro de un clima de satisfacción personal e institucional.

## **Capítulo 2.**

### **Marco Contextual.**

La ciudad de Quetzaltenango, se encuentra situada en el occidente de Guatemala, es la segunda ciudad en importancia del país. Su situación geográfica le permite ser un punto estratégico al cual acuden los habitantes de municipios de departamentos circundantes como San Marcos, Huehuetenango, Totonicapán, Quiché, Sololá, Mazatenango y Retalhuleu.

Desde la creación de los primeros institutos públicos, la ciudad fue escogida por los gobernantes para ofrecer educación gratuita a la región, luego instituciones privadas, visualizaron su potencial ofreciendo el servicio a estudiantes que pudieran pagarlo y además de educación también ofrecían hospedaje y alimentación.

La economía de la ciudad gira en su mayoría entorno a la educación, la educación genera ingresos ya sea de forma directa o indirecta. Conforme la demanda fue aumentando la necesidad de creación de instituciones públicas también.

El Instituto Nacional Experimental de Educación Básica Dr. Werner Ovalle López, fue creado por Acuerdo Gubernativo número 79, del 12 de marzo de 1974. En sus inicios atendía solamente el Ciclo de Educación Básica, pero contando con equipo y espacio suficiente comenzó a ofrecer la carrera de Bachillerato en Mecánica General con especialidad en tornos, funcionando el Ciclo Básico y Ciclo Diversificado en la misma jornada. El instituto estaba dirigido por un director y dos subdirectores, un subdirector para cada ciclo.

En 1976 después del terremoto, la Escuela Nacional de Comercio Diurna (ENCOD) y la Escuela Nacional de Comercio Nocturna (ENCON) usaron el edificio del Instituto Dr. Werner Ovalle López, hasta que inauguraron su propio edificio. Más adelante se abrieron las carreras de Bachillerato en Electricidad, Bachillerato en Dibujo Técnico y de Construcción, y se abrió la carrera de Bachiller en Mecánica General con especialidad en Automotriz. El Ciclo Diversificado se trasladó a la jornada vespertina a partir del año 1985.

En 1989 la Dirección Departamental, nombró al subdirector de la jornada vespertina como director administrativo y técnico sin perder por ello su status de “adscrito”.

Las carreras fueron autorizadas por Acuerdo Gubernativo 851 del 17 de septiembre de 1991, asimismo en este acuerdo se nombra como director técnico y administrativo del Instituto Diversificado adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López, al Prof. Carlos Raúl Castillo de León quien había fungido como subdirector.

La representación legal y la administración del instituto recaen sobre la Directora del Ciclo Básico. Tanto las autoridades de la jornada matutina como de la jornada vespertina se encuentran sujetos al régimen de la Ley de Servicio Civil, al Decreto 1485 y a la Ley de Uso de Edificios Educativos, entre otras.

En la actualidad el Instituto Nacional Experimental de Educación Básica con Orientación Ocupacional Dr. Werner Ovalle López, funciona en la jornada matutina sirviendo educación básica gratuita a los estudiantes del municipio de Quetzaltenango y municipios circunvecinos. Atiende siete secciones para cada uno de los grados de educación básica, siendo un total de veintiuna secciones. Su personal está compuesto por la directora, el subdirector, catedráticos, instructores del área ocupacional, secretario contador, dos oficinistas, conserjes y guardianes. Dentro del claustro hay personal que pertenece al renglón 011 y personal que está laborando por contrato, existen varias plazas vacantes tanto en el personal docente como en el de servicio.

En el caso del Instituto Diversificado Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López, funciona en la jornada vespertina, cuenta con un director, la plaza de subdirector está vacante, docentes e instructores de talleres, secretario contador, dos oficinistas, dos conserjes y un bodeguero. Varias de las plazas se encuentran vacantes en la actualidad. Se atienden ocho secciones de cuarto grado y ocho secciones de quinto grado bachillerato, dos secciones por cada carrera, siendo un total de cuatrocientos veinticinco estudiantes en el ciclo escolar 2011.

## 2.1 Definición del problema dentro del contexto:

¿Por qué el Liderazgo es factor determinante de la Administración Escolar? Con esta investigación se pretende comprobar si el liderazgo, siendo un conjunto de capacidades que un individuo tiene para hacer que un grupo de personas trabaje con entusiasmo en el logro de

objetivos comunes, es factor determinante de la administración escolar, donde el director debe influir en el personal docente, administrativo, de servicio, alumnado y padres de familia para lograr una educación de calidad. Especialmente en establecimientos públicos donde se cuenta con recursos económicos limitados, y el director no puede exigir a elementos del personal como se hace en los establecimientos privados, debido a que en el sector público los docentes y los administrativos gozan de privilegios que les concede el decreto 1485.

En esta situación el director tiene que tener la capacidad de motivar a su personal para que trabajen de forma eficiente y eficaz en beneficio de la educación de los estudiantes, debe ser además un gran administrador de recursos para lograr cubrir las necesidades del establecimiento con lo restringido del presupuesto con que cuenta, y en ocasiones debe recurrir a solicitar colaboraciones voluntarias de los padres de familia para poder cubrir las necesidades de los estudiantes para que puedan realizar sus actividades de aprendizaje y proveer a los docentes e instructores de los insumos necesarios para desarrollar su labor.

Es importante mencionar también, que debe procurar mantener el establecimiento en buenas condiciones y darle el mantenimiento adecuado con los pocos recursos con los que cuenta o recurrir a la gestión ante instituciones públicas o privadas para lograr cubrir las más urgentes.

El Instituto Diversificado Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López de la ciudad de Quetzaltenango, sufre toda esta problemática, comparte el edificio funcionando en jornada vespertina, los recursos proporcionados por el gobierno son insuficientes, no goza de total autonomía en lo que a administración de recurso humano se refiere, puede hacer propuestas para la contratación de nuevo personal, pero la decisión final la toman en el Ministerio de Educación, si hay problemas con su personal debe ajustarse a los requisitos burocráticos para poder prescindir de elementos no deseables. Lo cual es mucho más sencillo en los establecimientos privados, el director puede contratar o despedir personal que no se ajuste a las necesidades del establecimiento por gozar de autonomía.

Por todo ello, es entonces necesario que el director lleve una buena relación con todo su personal, pero debe además mantener la comunicación con los estudiantes que en muchas ocasiones le requieren solución sus problemas e inquietudes, ya sean éstas de tipo académico, deportivo,

emocional o de relación con el resto del grupo, asimismo, debe estar anuente a atender a padres de familia en sus consultas y solicitudes en cuanto a la actividad de su hijo(a) dentro del establecimiento, por ejemplo: justificar ausencias por enfermedad, trámites de papelería, problemas del estudiante con sus compañeros de clase o incluso con los estudiantes de otros grupos, sus requerimientos sobre el rendimiento de sus hijos, etc.

Como podemos ver las atribuciones y responsabilidades del director son muchas y diversas, siendo su cargo de mando medio, debe responder a los requerimientos de las autoridades inmediatas del Ministerio de Educación como lo son el Supervisor Educativo del nivel medio sector oficial y del Director Departamental de Educación, así como los requerimientos de estadística, de registro de los estudiantes, evaluación académica y las evaluaciones que se hacen año con año a los graduandos.

Todo esto exige del director una preparación académica acorde con su puesto, actualización tecnológica para poder realizar todos los controles electrónicos que en la actualidad maneja el Ministerio de Educación y sobre todo la calidad humana que el liderazgo le otorga para poder trabajar con todo el recurso humano y llevarlos a alcanzar los objetivos con los recursos disponibles, logrando que sus estudiantes logren una educación de calidad, cumpliendo con los nuevos requerimientos de la reforma educativa.

## Capítulo 3.

### Marco Teórico.

#### 3.1 Definición de Liderazgo

El liderazgo es el conjunto de capacidades que un individuo tiene para influir en un colectivo de personas, haciendo que este colectivo trabaje con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo<sup>1</sup>. (es.wikipedia.org)

#### 3.2 Otras Definiciones de Liderazgo.

- Chiavenato, Idalberto (1993), Destaca lo siguiente: "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".
- Para el Sr. Toyota de la compañía Toyota, "liderazgo es lograr que las personas realicen lo que la dirección espera, pero dentro de un ambiente agradable y donde estén contentos."
- Es la capacidad de influir positivamente en el otro para el logro de un fin valioso, común y humano.
- Es el arte por el cual puedes lograr que las personas hagan las cosas que tú deseas de manera voluntaria sin ejecutar el poder y la autoridad.
- Es la capacidad de todo ser humano de poder dirigir o guiar a su grupo de iguales.
- Liderazgo es el proceso de influencia en las personas para lograr las metas deseadas. Para ser un buen líder se requiere carisma, inteligencia, poder de convencimiento, sensibilidad, integridad, arrojo, imparcialidad, ser innovador, simpatía, cerebro y sobre todo mucho corazón para poder dirigir a un grupo de personas y lo sigan por su propia voluntad, motivándolos, estimulándolos y así alcanzar las metas deseadas, y que cada quien se sienta satisfecho y tenga la sensación de ganancia y no de pérdida.

---

<sup>1</sup> [www.es.wikipedia.org/wiki/liderazgo](http://www.es.wikipedia.org/wiki/liderazgo).

- El arte de extraer las capacidades no reconocidas por la gente para producir los resultados que busca en su vida.
- Es hacer que los demás hagan lo que tú quieres hacer, pero porque ellos lo quieren hacer.
- Es la actitud que asumen las personas que buscan algo distinto, algo nuevo, novedoso o provechoso pero en compañía de demás individuos. El líder es esa persona comprometida en asumir una posición de poder debido a un compromiso y convicción dentro de un ambiente de equipo.
- Lo que diferencia a un líder con los demás, es su carisma y espíritu de lucha incesante con el fin de lograr un bien común o meta en la vida.

### 3.3 Definición según Robert Lussier.

Proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio.

Las organizaciones clasifican a sus empleados en dos categorías: administradores (directores, gerentes o jefes), que cuentan con subordinados y con autoridad formal para decirles lo que deben hacer; y empleados que no poseen tal autoridad.

Los administradores desempeñan cuatro funciones principales: planeación, organización, dirección y control. El liderazgo, por lo tanto, forma parte de la labor del administrador. Sin embargo, hay administradores que no son líderes eficaces. En las organizaciones también hay empleados, que sin ser administradores, tienen gran influencia sobre éstos y sus compañeros (Lussier Robert, 2005).<sup>2</sup>

### 3.4 Elementos de la definición según Robert Lussier.

#### 3.4.1 Líderes y seguidores.

Un líder puede influir siempre sobre los demás, lo que no ocurre siempre con un administrador. Por lo tanto, un líder no es por fuerza alguien con una posición formal como administrador.

---

<sup>2</sup> Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de Habilidades. Thompson. México, 2005.

Un seguidor es alguien que recibe la influencia de un líder. Un seguidor puede ser administrador o subordinado. Los buenos seguidores no son los que dicen sí a todo, que siguen a ciegas al líder sin aportar algo que pueda influir en él.

En suma, los líderes competentes influyen en los seguidores y éstos en aquellos. (Lussier Robert, 2005)

#### 3.4.2 Influencia.

Es el proceso de comunicar ideas por parte de un líder, obtener su aceptación y motivar a sus seguidores para apoyar y llevar a la práctica las ideas mediante el cambio. La influencia es la parte medular del liderazgo.

Cuando se tiene una posición directiva se cuenta con más poder para influir en los otros, pero también los buenos seguidores ejercen influencia sobre los demás.

La influencia comprende el poder, la política y la negociación. Los administradores pueden coaccionar a sus subordinados para influir en su comportamiento; algo que nunca hacen los líderes. Éstos se ganan la voluntad y el entusiasmo de sus seguidores dispuestos a que influyan sobre ellos.

Los líderes eficaces cuentan con el apoyo de uno o más colegas que influyen sobre ellos. (Lussier Robert, 2005)

#### 3.4.3 Objetivos de la organización.

Los líderes eficaces influyen en sus seguidores para que no piensen en función de sus propios intereses sino en los de la organización. El liderazgo ocurre cuando los seguidores aceptan la influencia de alguien que los motiva a hacer las cosas de manera ética y benéfica para ellos y la organización.

Aprovecharse de los subordinados en beneficio personal no forma parte del liderazgo. Los integrantes de la organización necesitan trabajar en conjunto, orientados hacia un resultado que deseen tanto el líder como los seguidores, un porvenir deseado o un propósito compartido que los motive a alcanzar ese resultado.

Los líderes tienen que dirigir y, con la aportación de los seguidores, fijar objetivos que supongan retos, además de anteponer la responsabilidad para alcanzarlos. (Lussier Robert, 2005)

#### 3.4.4 Cambio.

Influir y establecer objetivos son acciones inherentes al cambio. Las organizaciones necesitan modificarse de continuo para que puedan adaptarse a un ambiente global que se transforma con rapidez. Los líderes competentes son los que advierten la necesidad de cambiar continuamente para mejorar el desempeño.

El liderazgo supone influir en los seguidores para generar el cambio en función del futuro que se desea para la organización. Para ser un líder y un seguidor competente se debe estar abierto al cambio. (Lussier Robert, 2005)

#### 3.4.5 Gente.

En la definición no se menciona la palabra gente, pero liderar es sinónimo de dirigir a individuos. Para ser eficaz en casi cualquier trabajo debe llevarse bien con los demás. Los líderes y seguidores capaces disfrutan trabajar con otras personas y coadyuvar a que éstas tengan éxito. Es necesario desarrollar su don de gentes.

Es poco probable que un gerente mezquino y duro sea un líder exitoso. Esto se debe a que son los esfuerzos colectivos de la gente los que hacen que las cosas sucedan. (Lussier Robert, 2005)

### 3.5 Funciones administrativas del Liderazgo.

Henry Mintzberg identificó diez funciones administrativas que los líderes realizan para alcanzar los objetivos en las organizaciones. Dichas funciones representan las actividades conductuales predominantes que realizan los administradores o seguidores.

Mintzberg definió una función como conjunto de expectativas de la forma en que una persona se conducirá para desempeñar un trabajo. También las agrupó en tres categorías:

Funciones interpersonales	Funciones informativas	Funciones decisorias
Representación Líder Enlace	Supervisión Difusión Portavoz	Emprendedor De manejo de problemas De asignación de recursos Negociador

### 3.5.1 Funciones Interpersonales.

#### 3.5.1.1 Función de representación.

Los líderes desempeñan la función de representación cuando actúan en actividades legales, ceremoniales y simbólicas en nombre de la organización o del departamento que dirigen.

En cualquier nivel organizacional los líderes realizan las siguientes actividades y otras relacionadas:

- Firmar documentos oficiales (autorización de gastos, cheques, vales, contratos, etc.)
- Recibir a clientes compradores en calidad de representante de la empresa y acompañar a visitantes oficiales.
- Hablar con la gente de manera informal y asistir a reuniones externas como representante de la organización
- Presidir ciertas reuniones y ceremonias (ceremonias de premiación, comidas de despedida, etc.)

#### 3.5.1.2 Función de líder.

De acuerdo con Mintzberg, la función de líder es desempeñar labores administrativas para que opere eficaz la unidad que tiene a su cargo el director o gerente. Por lo tanto, la función de líder

domina todo el comportamiento administrativo. Dicho de otro modo, esta función influye en el desempeño del líder en otras funciones. Entre estas funciones están:

- Escuchar y entrenar
- Dar instrucciones y capacitar
- Evaluar el desempeño

### 3.5.1.3 Función de enlace.

Los líderes desempeñan la función de enlace al interactuar con personas externas a la organización. Ser enlace significa crear toda una red de contactos para fomentar las relaciones y obtener información y aceptación. Las políticas de la organización son parte importante de la función de enlace. Algunas de estas actividades son:

- Formar parte de comisiones junto con integrantes de otras unidades de la organización.
- Asistir a reuniones de asociaciones profesionales o comerciales.
- Convocar y reunirse con personas para mantenerse en comunicación.

### 3.5.2 Funciones informativas del Liderazgo.

Las funciones informativas de liderazgo comprenden acciones de supervisión, difusión y de portavoz.

#### 3.5.2.1 Función de supervisión.

Los líderes desempeñan la función de supervisión cuando obtienen información. La mayor parte de la información se analiza para detectar problemas y oportunidades, y para entender sucesos externos a la unidad organizacional. La información se recaba mediante acciones como:

- La lectura de memorandos, informes, publicaciones profesionales y comerciales, diarios, etc.

- Hablar con los demás, asistir a juntas y reuniones dentro y fuera de la organización, etc.
- Observar (visitar, por ejemplo, tiendas de la competencia para comparar productos, precios y procesos de negocios)

### 3.5.2.2 Función de difusión.

Los líderes desempeñan la función de difusión al enviar información al resto del personal de su unidad en la organización. Los administradores tienen acceso a información restringida a sus subordinados.

Parte de ésta, proveniente de instancias superiores, se transmite a los empleados ya sea en su forma original o parafraseada, y en cualquiera de estas dos formas:

- De manera oral, mediante correo de voz, pláticas personales y reuniones de grupo.
- Por escrito, mediante correo electrónico y correo “tortuga” (servicio postal normal)

### 3.5.2.3 Función de portavoz.

Los líderes desempeñan esta función cuando rinden informes a personas externas a su unidad en la organización. Los administradores deben informar a su jefe (consejo de administración, dueño, director general) y a personas externas a la unidad (otros departamentos, clientes, proveedores). Los líderes cabildean y fungen como representantes de relaciones públicas de su unidad en la organización. Veamos algunos ejemplos de las actividades de los voceros:

- Reunirse con el jefe para analizar el desempeño y con quien aprueba el presupuesto para negociar los recursos de la unidad.
- Responder cartas.
- Informar al gobierno (dependencias oficiales).

### 3.5.3 Funciones decisorias del Liderazgo.

Las funciones decisorias del liderazgo incluyen actividades de emprendedor, manejo de problemas, asignación de recursos y negociador.

#### 3.5.3.1 Función de emprendedor.

El líder desempeña la función de emprendedor al innovar e iniciar mejoras. Los líderes frecuentemente reciben ideas de mejoramiento mediante la función de supervisión. Los siguientes son algunos ejemplos de las acciones del emprendedor:

- Crear nuevos productos y servicios, o mejorar los existentes.
- Idear nuevas formas de procesar productos y servicios
- Adquirir equipo nuevo

#### 3.5.3.2 Función de manejo de problemas.

Los líderes desempeñan la función de manejo de problemas cuando realizan acciones correctivas durante situaciones de crisis o conflictos. El manejo de problemas es una reacción a un hecho imprevisto, que genera una dificultad. Estos son algunos ejemplos de emergencias que los líderes deben resolver:

- Huelgas sindicales.
- Descomposturas de máquinas o equipos importantes.
- Demora en la entrega de materiales necesarios o escaso margen de tiempo para cumplir con los planes.

#### 3.5.3.3 Función de asignación de recursos.

Los líderes desempeñan la función de asignación de recursos cuando programan, solicitan autorización y realizan actividades presupuestarias. Estos son algunos ejemplos de asignación de recursos:

- Decidir lo que debe hacerse ahora, después o no hacerse (administración de tiempo, prioridades)
- Determinar quién necesita tiempo extra o un aumento salarial por méritos (presupuestar)
- Programar la utilización de material o equipo por los empleados.

#### 3.5.3.4 Función de negociador.

El líder desempeña la función de negociador cuando representa a su unidad de organización en transacciones rutinarias y extraordinarias sin límites fijos, como fijar un solo precio o términos para la venta o adquisición de un producto o servicio, o el pago que se dará a algún empleado. Cuando no hay precios, pagos o condiciones fijos, los líderes tratan de llegar a un buen arreglo para conseguir los recursos que necesitan. Veamos algunos ejemplos de negociación:

- Diseñar un paquete salarial y de prestaciones para un nuevo empleado o gerente.
- Negociar contratos con sindicatos
- Negociar contratos con clientes (ventas) o proveedores (adquisiciones)

Los administradores son responsables de realizar las 10 funciones, el grado de importancia de éstas, y de los papeles que desempeñan el administrador y otros líderes, variará en función de sus labores. El énfasis relativo concedido a estas funciones lo determinará la tecnología con la que cuenta la organización, los problemas cotidianos que enfrenten los líderes y las características de las tareas de sus organizaciones.

### 3.6 Rasgos de los líderes eficaces.

Entre los rasgos comunes que los investigadores han encontrado en los grandes líderes podemos mencionar los siguientes: (Lussier Robert, 2005)

#### 3.6.1 Dominio.

El dominio que nosotros llamamos liderazgo, es uno de los dos principales rasgos de la dimensión emocional. Los buenos líderes desean ocupar puestos directos y asumir responsabilidades. Sin embargo, no son demasiado autoritarios ni usan un estilo intimidatorio. Si una persona no desea ser líder, es probable que no sea un directivo eficaz. Por lo tanto, el rasgo de dominio influye en todos los demás atributos relacionados con los buenos líderes.

Para alcanzar un nivel de liderazgo pleno, uno debe desear ser líder, trabajar para desarrollar sus habilidades y disfrutarlo.

### 3.6.2 Gran energía.

Los líderes tienen empuje y trabajan arduamente para lograr objetivos. Son resistentes y toleran bien la presión: son entusiastas y no claudican; enfrentan, pero no se derrotan ante la adversidad. Además, nadie los percibe como prepotentes ni odiosos; tienen gran tolerancia a la frustración, pues se esfuerzan por superar los obstáculos merced a su preparación. Toman la iniciativa y crean mejoras sin pedir permiso; no hay que decirles lo que deben hacer.

### 3.6.3 Confianza en sí mismo.

La confianza en sí mismo, va de lo fuerte a débil, indica si usted confía en sus propios juicios, si está seguro de sus decisiones, ideas y capacidades. Los líderes manifiestan seguridad en sus capacidades y fomentan la confianza entre sus seguidores. A medida que los líderes se ganan el respeto de sus seguidores, también van influyendo en ellos.

La confianza en sí mismo influye en las metas, tareas y persistencia del individuo. Sin ella hay menos probabilidades de que los líderes traten de influir en sus seguidores, asuman tareas difíciles y se planteen objetivos que representen un reto para ellos y sus seguidores. La confianza en sí mismo se relaciona de manera positiva con la eficacia y es un indicador de que se puede avanzar a niveles administrativos más elevados.

### 3.6.4 Locus de control.

Se ubica en un continuo entre atribuir el control del propio destino a razones externas o internas. Los seguidores creen que no tienen control sobre su suerte y que su comportamiento guarda poca relación con su desempeño. Los líderes creen que controlan su suerte y que su comportamiento influye en forma directa en su desempeño.

Los líderes asumen la responsabilidad de lo que son, de su conducta y productividad, del desempeño de su unidad organizacional y tienden a orientarse hacia el futuro, establecer objetivos y preparar planes para alcanzarlos. Los líderes por lo general, confían en sí mismos y aprenden de sus errores, en lugar de culpar a los demás o atribuirlos a la mala suerte.

### 3.6.5 Estabilidad.

Se asocia con la eficacia y el avance administrativos. Los líderes estables controlan sus emociones, son seguros y positivos. Hay malos líderes que hacen mal uso del poder, como el caso de Adolfo Hitler. Los buenos líderes entienden bien sus puntos fuertes y débiles, y se orientan hacia el mejoramiento personal en lugar de ponerse a la defensiva. Los buenos líderes saben cuando dirigir y cuando seguir; compensan sus debilidades dejando que otros lleven la batuta en ámbitos en los que no son tan competentes.

### 3.6.6 Integridad.

La integridad se refiere aun comportamiento refido por la honestidad y la ética, virtudes que hacen a una persona digna de confianza.

La capacidad para influir se basa en la integridad. Los seguidores deben confiar en su líder. Si al líder no lo consideran digno de confianza, le será difícil conservar la lealtad de sus seguidores u obtener la cooperación y el apoyo de sus colegas y superiores.

### 3.6.7 Inteligencia.

Por lo general, los líderes cuentan con una inteligencia superior al promedio. Es la capacidad cognoscitiva de razonar en forma crítica, resolver problemas y tomar decisiones. Las empresas invierten en cultivar su capital intelectual, capacitan a los empleados para que piensen formar crítica y creativa.

La diferencia en las capacidades cognoscitivas entre quienes son y quienes no son líderes probablemente rebasen las mediciones convencionales del cociente de inteligencia CI.

### 3.6.8 Inteligencia emocional.

El cociente emocional CE es la habilidad para trabajar bien con la gente. Las emociones de las personas tanto dentro como fuera del trabajo afectan las relaciones humanas en el trabajo. El CE

es un tema en boga hoy en día en la administración, porque las emociones afectan el desempeño en el trabajo.

Se dice que: “el CI te da el empleo, el CE te consigue los ascensos”. Hay cinco componentes en el CE: la autoconciencia (estar consciente de sus emociones internas; su visceralismo puede ayudarlo en el desempeño del trabajo), el manejo de las emociones (no permitir que sus emociones impidan la realización del trabajo), motivarse uno mismo (ser optimista, a pesar de los obstáculos, retrasos y reveses), la empatía (ver las cosas desde la perspectiva de los demás y entender sus emociones) y las habilidades sociales (construir relaciones, responder a las emociones e influir en los demás). Estos cinco componentes del CE explican la forma en que manejamos las emociones.

#### 3.6.9 Flexibilidad.

Es la capacidad de ajustarse a diferentes situaciones. Los líderes que establecen objetivos y tienen la habilidad de influir en los demás son los que generan el cambio. Los buenos líderes son flexibles y se adaptan a las circunstancias.

#### 3.6.10 Sensibilidad hacia los demás.

La sensibilidad hacia los demás consiste en considerar a los integrantes de un grupo como individuos, entender su posición en los problemas y la mejor manera de comunicarse e influir en ellos. Ser sensible a otros requiere empatía. Las empresas actuales requieren líderes centrados en la gente, pues el éxito financiero se basa cada vez más en prácticas administrativas en las que se trata a los individuos como activos valiosos.

### 3.7 Módulos Directores en Acción UNESCO – IIPE.

En su rol de líder, el director define estilos de trabajo, formas de vinculación y estrategias de participación a partir de una visión global e integradora de la institución.

Este aspecto resulta de vital importancia dado que permite consolidar, en la percepción colectiva, una unidad de acción (Gairín, 1994), donde todo lo que se lleva a cabo en un sector del centro repercute en su conjunto. Por lo tanto, el liderazgo debe atravesar el conjunto de actividades -

pedagógico-didácticas, administrativo-organizacionales o comunitarias-, logrando un cierto equilibrio entre ellas. (Liliana Jabif, 2004)<sup>3</sup>. Más allá del escenario institucional, el líder educativo debe efectuar una integración entre las necesidades personales, las grupales y las institucionales en función de ciertos objetivos organizadores de las prácticas. En este caso, oficia de enlace entre diversos intereses y necesidades (Mintzberg, 1991).

Este rol es el que permite al líder consolidar un verdadero sistema de relaciones que posibilita:

- Mantener un cierto equilibrio interno.
- Regular las actividades y los esfuerzos individuales.
- Promover sistemas de participación e implicación de los docentes.
- Crear equipos de trabajo entorno a tareas específicas.
- Generar canales de comunicación.
- Establecer sistemas de monitoreo y apoyo.
- Administrar los conflictos.

El rol de enlace permite al director establecer coordinaciones y acuerdos con el entorno (padres, agentes comunitarios, otras organizaciones, etc.), a partir de negociación, del intercambio de las ideas y valores que impulsan el proyecto educativo, de la difusión del sentido de la escuela.

Para poder cumplir con tales funciones es necesario que este líder educativo esté atento, observe y realice el monitoreo de las prácticas institucionales, acompañando los procesos en marcha en forma tal de comprender lo que está sucediendo tanto dentro de la institución como en su entorno y actuando en consecuencia.

La revisión bibliográfica y las entrevistas realizadas a los directivos permitieron seleccionar los conceptos a trabajar en esta propuesta de formación.

Desde este punto de partida, son los directores y las directoras competentes que ejercen sus funciones en las escuelas de contextos pobres, los que jerarquizan las dimensiones pedagógica, estratégica, comunitaria y política del liderazgo educativo y le dan un significado a cada una de ellas.

---

<sup>3</sup> Liderazgo. Módulos de Formación Directores en Acción. IIPE-UNESCO. Buenos Aires, 2004.

### 3.7.1 Líder Pedagógico.

La función fundamental de la escuela es lograr aprendizajes potentes y significativos para toda la población estudiantil. Representa el contrato que la institución educativa tiene con la sociedad y debe officiar c o m o eje rector de las prácticas escolares. En las escuelas de contexto crítico esto adquiere particular importancia puesto que si se deja de focalizar en los aprendizajes, en los aspectos pedagógicos, y domina el asistencialismo, se condena a estos alumnos a más desigualdad. Los directores que promueven el liderazgo pedagógico construyen una visión clara y compartida de los fines institucionales y, aunque se mueven en una realidad que les exige ocuparse también de los problemas sociales que viven sus alumnos, entienden que si los dejan al margen del conocimiento les impiden toda posibilidad de participación en el desarrollo (Filmus, 1993).

Al trabajar sobre la dimensión pedagógica, los directores ponen el foco en los procesos de aprendizaje, pero no se dejan abrumar por las carencias del entorno y ejercen influencia sobre el colectivo educativo para trabajar también en torno de otros ejes, como, por ejemplo, el desarrollo de la sensibilidad y la comprensión acerca de las dificultades de las familias a las que pertenecen sus alumnos, la confianza en las capacidades de aprendizaje de todos los niños, el logro de resultados de aprendizaje cuando se utilizan variados y creativos métodos de enseñanza (Brunner, 1973, citado en Gardner, 2002).

La capacidad de ver funcionar la escuela en toda su complejidad es lo que permite al director construir, en conjunto con los docentes, una visión clara de los fines para esa escuela y para esos alumnos. El liderazgo pedagógico está referido también a consolidar algunos de los siguientes aspectos (Imbernón, 1999):

- Partir del respeto por lo diverso.
- Socializar en valores y prácticas democráticas.
- Consolidar la producción de identidades individuales, locales y sociales.
- Desarrollar el pensamiento autónomo.
- Fomentar los procesos de producción de conocimiento (aprendizaje).
- Promover los procesos de reconstrucción de conocimiento (pensamiento crítico).

### 3.7.2 El liderazgo estratégico.

Hace referencia a la capacidad del director para orientar y dar sentido a los procesos pedagógicos, organizacionales y comunitarios que se desarrollan dentro de la institución.

A tales efectos, el director establece acuerdos básicos con el resto de la comunidad educativa entorno del sentido de la escuela, definiendo objetivos, metas y líneas de acción que permitan transitar los procesos de mejora o transformación que la institución se marque.

El liderazgo estratégico toma como puntos de referencia la planificación estratégica y la planificación situacional (Aguerrondo, 1994; Aguerrondo y otros, 2002), las que, entre otros aspectos, rescatan la Importancia de:

- Generar en el colectivo institucional la necesidad de iniciar procesos de mejora o transformación, que surgen del diagnóstico de una situación problema.
- Tomar como punto de partida esas situaciones problema del escenario institucional y comprometerse con su transformación hacia mejores resultados de aprendizaje.
- Establecer modalidades de trabajo colectivo.
- Unificar criterios en favor de una mayor coherencia funcional.
- Planificar avances sucesivos sobre la base de metas para el corto y mediano plazo.
- Partir de una propuesta de trabajo coordinada que permita reducir la incertidumbre y los esfuerzos aislados.
- Construir una identidad colectiva a partir de la puesta en marcha de propuestas de trabajo compartidas.
- Jerarquizar la información oportuna y relevante para la toma de decisiones.

Promover la dimensión estratégica del liderazgo permite al director desarrollar y fortalecer en el ámbito institucional las capacidades de autoevaluación y regulación interna, sustentadas en mecanismos de evaluación e información (Vázquez, 1999), que orientan hacia dónde se quiere llegar, para qué y por qué se requiere de la acción.

### 3.7.3 Liderazgo comunitario.

La escuela representa una entidad particular que funciona como un sistema, constituido por aspectos estructurales y otros funcionales que le dan identidad propia y lo diferencian del entorno.

De acuerdo con las características que adquieren sus bordes (Fernández, 1994), cercos (Frigerio y Poggi, 1996) y límites (Luhmann, 1996), será la relación que la escuela logre establecer con su entorno y será también su capacidad de acompañar los cambios que se producen "afuera".

De acuerdo con el planteo realizado por Luhmann, un sistema se transforma en tal cuando logra enlazar y dar sentido a las operaciones internas, diferenciándolas de otras pertenecientes al entorno, pero tratando de encontrar la mejor forma de adaptarse y transformarse a partir de la generación de conocimiento (capacidad cognitiva adaptativa, según Luhmann; aprendizaje generativo, según Senge).

En función de lo expresado, la figura del líder comunitario resulta de fundamental importancia para:

- Promover vínculos proactivos con la comunidad local y regional.
- Generar mecanismos de regulación interna que se adapten a las variaciones del entorno.
- Incentivar la creación de redes de colaboración que permitan generar conocimiento útil para el centro y para la comunidad (Casas, 2001).
- Dinamizar procesos de aprendizaje organizacional.

### 3.7.4 Liderazgo político.

El liderazgo político integra las diferentes dimensiones de liderazgo hasta aquí tratadas (pedagógico, estratégico, comunitario) y define aspectos que hacen a la micropolítica del centro educativo.

El director, o el equipo directivo, como líder político es quien define los grandes lineamientos de las prácticas colectivas. Es también quien establece cierta impronta institucional que se traduce en un determinado estilo de gestión, perfil de funciones, modalidades de vinculación, clima de

trabajo. Asimismo, esta dimensión del liderazgo es la que articula y retroalimenta una cierta cultura institucional, entendida como aquella estructura que sostiene y organiza al centro a través de representaciones, valores, principios y normas que rigen las prácticas colectivas (Fernández, 1994).

Representa el influir en los otros para lograr acuerdos que permitan obtener resultados. Así, cuando el directivo realiza algunas transacciones con las autoridades para flexibilizar ciertas normativas o incluso para transgredirlas, o cuando adapta su estilo de acuerdo a las situaciones o a las personas para obtener los resultados, está desplegando la capacidad de líder político (Bolívar, 1997).

Esta dimensión del liderazgo es especialmente relevante en las escuelas de contextos pobres, donde no siempre se funciona con equipos estables de maestros, comprometidos con la escuela y con sus alumnos, y donde, por lo tanto, la construcción colectiva de un proyecto educativo no siempre es posible.

Es necesario que los directores sepan negociar, buscar acuerdos y consensos, ser flexibles y utilizar diferentes estilos y tipos de liderazgo para la consecución de los objetivos planteados.

### 3.8 Estilos de liderazgo.

Bass (1985, citado en Borrel y Chavarria, 2001) y Villa y Villardón (2001) distinguen entre el liderazgo transaccional y el transformacional como estilos diferentes para influir en las personas.

Estas categorías se basan en la modalidad de interacción que el líder político promueve, así como en el propósito que la sustenta.

A grandes rasgos se presentan las características de cada uno de estos estilos (más el situacional) para comprender su vínculo con las estrategias que utiliza el director para alcanzar ciertos resultados. (Liliana Jabif, 2004)

#### 3.8.1 Liderazgo transaccional.

Frecuentemente asociado a la forma tradicional de gestión educativa, este estilo de liderazgo refiere al intercambio de relaciones que establece el líder con sus colaboradores y que se

manifiesta de dos formas: el directivo clarifica y define el trabajo que debe realizar la persona y lo recompensa si se cumple con lo pactado.

Este es un proceso que se regula por expectativas y negociaciones, donde la motivación depende del intercambio de "premios". De acuerdo con este enfoque, el líder efectivo es un diagnosticador psicológico sensible que discierne las necesidades y expectativas de las personas con o quienes trabaja y que "contrata" intercambio de recompensas por esfuerzo de acuerdo a niveles de desempeño.

Por otra parte, el líder puede, en su vinculación con los demás, actuar por excepción, es decir, intervenir sólo cuando hay que tomar una acción correctiva si es que en el desempeño esperado, usando de esta manera el refuerzo negativo.

En resumen, este estilo de liderazgo se caracteriza por:

- Conseguir que las cosas se hagan a través del mecanismo de premios y castigos.
- Establecer un sistema de recompensas en función del grado de cumplimiento de los objetivos (por ejemplo, siendo flexible con los horarios en alguna oportunidad, enviando a realizar cursos de capacitación, felicitando frente a los demás, etc.).
- Intervenir cuando las cosas no se están realizando correctamente, realizando, por ejemplo, sumarios administrativos o utilizando otros mecanismos más sutiles de tipo psicológico para sancionar.

### 3.8.2 Liderazgo transformacional.

La investigación educativa habla de otro modelo emergente que si bien toma varias de las características del anterior, focaliza en el liderazgo y no en el líder. En este sentido, el liderazgo transformacional se asocia con el liderazgo de grupos.

Esto significa que el liderazgo puede ser asumido por varias personas dentro de la institución escolar. Aunque el director sea un elemento crítico en un proceso de mejora, la literatura indica que hay mayores evidencias de logros cuando favorece el desarrollo del liderazgo en los profesores.

Parece constatarse que cuando están dadas las condiciones de contexto (baja rotación de profesores, cantidad de horas acumuladas en un solo centro educativo) y los directores ofrecen

apoyo y confianza a sus colaboradores, es posible que emerja también el liderazgo de otros (Leithwood, 1994).

Los estudios referidos al liderazgo transformacional en las escuelas que se encuentran en procesos de cambio enfatizan que aquél emerge por la conjunción o acople de las características de la persona (experiencias, perfiles de personalidad, inclinación a asumir desafíos, apertura a explorar nuevos caminos, capacidad de motivar y entusiasmar a otros) y las de la institución (apoyo al emprendimiento y la experimentación).

En este marco de análisis se hace énfasis en que el líder transformacional tiene éxito porque cambia la base motivacional sobre la que opera, elevando los deseos de logro y de autodesarrollo de los colaboradores.

Las demás personas modifican sus modelos de actuación porque adhieren a un ideario, a una visión y misión, sustentadas en valores socialmente positivos y significativos para la comunidad.

Esta adhesión supone una relación basada en un contrato o acuerdo (más o menos explícito, aunque no formal), expresado en un compromiso con los seguidores.

### 3.8.3 Liderazgo situacional.

Otras perspectivas señalan que no hay buenos o malos estilos para lograr influir en las personas, sino que todos pueden dar buenos resultados si se utilizan en la situación adecuada.

Un enfoque de análisis indica que el líder influye de manera más efectiva en el comportamiento de una persona o grupo para el logro de los resultados si toma dos aspectos clave: la orientación hacia las relaciones y la orientación hacia las tareas (Blake y Mouton, 1982; Hersey y Blanchard, 1988, citados en Elizondo Huerta, 2001).

Frente a la necesidad de implementar una actividad y obtener resultados, el líder situacional analiza el tipo de tarea: si es nueva, rutinaria, si requiere incorporación de nuevas tecnologías, etc. También observa qué capacidades, experiencia y necesidades tienen las personas involucradas en relación al tipo de tarea que realizan.

Al mismo tiempo estudia el contexto externo, es decir, los factores que impulsan y promueven su estilo de trabajo, o los que lo impiden, para determinar qué tipo de estrategia relacional debe o puede emprender.

En el liderazgo situacional, el estilo está determinado por la combinación de dos variables: el vínculo con los colaboradores (basado en las capacidades y conocimientos que éstos tengan) y el tipo de tarea

### 3.8.3.1 Los estilos básicos de liderazgo situacional (adaptación del grid gerencial de Blake y Mouton).

<p>Tutorial (coaching)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Da apoyo emocional al colaborador.</li> <li>• Procura generar confianza.</li> <li>• Establece una comunicación de doble vía.</li> <li>• Ayudar a analizar y resolver problemas.</li> <li>• Sugiere, orienta, aconseja, asesora.</li> <li>• Fomenta la creatividad.</li> <li>• Reconoce a los demás el buscar o recibir ayuda.</li> </ul>	<p>Participativo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Involucra.</li> <li>• Toma decisiones sobre la base de la consulta de la opinión de los demás.</li> <li>• Busca información de los demás para resolver los problemas.</li> <li>• Coordina e integra esfuerzos.</li> <li>• Establece comunicación abierta.</li> <li>• Proporciona apoyo emocional y da reconocimiento.</li> </ul>
<p>Delegativo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Delega tareas y autoridad.</li> <li>• Da responsabilidades permitiendo que los demás tomen decisiones.</li> <li>• Orienta y sugiere.</li> <li>• Apoya iniciativas y decisiones.</li> </ul>	<p>Directivo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asume la total responsabilidad; toma decisiones por su cuenta.</li> <li>• Indica el qué, el cómo y el cuándo hacer el trabajo.</li> <li>• Fija normas y funciones.</li> <li>• Informa.</li> </ul>

- Estilo de coaching o tutorial.

Hay momentos en que el líder ejerce la dirección, pero presta un fuerte apoyo a los colaboradores. Se observa su utilización cuando el “porqué” necesita ser explicado y también para aumentar la motivación y desarrollar las potencialidades de las personas al máximo. Normalmente se aplica en condiciones que exigen un alto involucramiento del equipo en las tareas.

- Estilo participativo.

El líder ejerce la dirección pero involucra a las personas. Se utiliza cuando es necesario el compromiso del equipo y la sinergia. La baja dirección se justifica en la medida que las personas conocen los objetivos y las tareas y cuentan con las habilidades técnicas necesarias, pero se requiere fortalecer los aspectos de motivación

- Estilo delegativo.

El líder no presta especial atención a dirigir la tarea ni se orienta a prestar apoyo a las personas. Es utilizado cuando las personas son capaces de desarrollar tareas por sí mismas con una mínima guía. En la medida que las personas conocen los objetivos y las tareas, pero, además, cuentan con las habilidades necesarias y muestran un alto grado de motivación y compromiso se considera que están en condiciones de asumir las responsabilidades que se derivan de la delegación

- Estilo directivo.

Cuando el director actúa de manera directiva está orientado a los resultados y presta poca atención a las interrelaciones personales, concentrándose en la tarea. Se observa frecuentemente en situaciones que requieren instrucciones específicas y fuerte supervisión, por ejemplo: cuando se integran nuevos colaboradores al equipo, cuando no se ha comprendido bien una tarea, cuando existe presión, con personas de baja motivación, en actividades de alta complejidad y rápida decisión.

### 3.8.4 Tipos de liderazgo.

La opinión de expertos en Desarrollo Organizacional, existen pocos tipos de liderazgo.

En opinión de otros, no es que existan varios tipos de liderazgo: el liderazgo es uno y, como los líderes son personas (individuos con características personales definidas), las clasificaciones corresponden a la forma como ejercen o han adquirido la facultad de dirigir, circunstancia que no necesariamente implica que sea un líder<sup>4</sup>. (wikipedia, 2011)

### 3.8.5 Tres tipos de liderazgo que se refieren a formas variadas de autoridad:

- *Líder tradicional*: es aquél que hereda el poder por costumbre o por un cargo importante, o que pertenece a un grupo familiar de élite que ha tenido el poder desde hace generaciones. Ejemplos: un reinado.
- *Líder legítimo*: Podríamos pensar en "líder legítimo" y "líder ilegítimo". El primero es aquella persona que adquiere el poder mediante procedimientos autorizados en las normas legales, mientras que el líder ilegítimo es el que adquiere su autoridad a través del uso de la ilegalidad. Al líder ilegítimo ni siquiera se le puede considerar líder, puesto que una de las características del liderazgo es precisamente la capacidad de convocar y convencer, así que un "liderazgo por medio de la fuerza" no es otra cosa que carencia del mismo. Es una contradicción per se.
- *Líder carismático*: es el que tiene la capacidad de generar entusiasmo. Es elegido como líder por su manera de dar entusiasmo a sus seguidores.

---

<sup>4</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo>

### 3.8.6 Tipología de liderazgo y características.

Clasificaciones más frecuentes: (wikipedia, 2011)

#### 3.8.6.1 Según la formalidad en su elección<sup>5</sup>

Liderazgo formal	Preestablecido por la organización.
Liderazgo informal	Emergente en el grupo. Según la relación entre el líder y sus seguidores.
Liderazgo dictador	Fuerza sus propias ideas en el grupo en lugar de permitirles a los demás integrantes a hacerse responsables, permitiéndoles ser independientes. Es inflexible y le gusta ordenar. Destruye la creatividad de los demás.
Liderazgo autocrático	El líder es el único en el grupo que toma las decisiones acerca del trabajo y la organización del grupo, sin tener que justificarlas en ningún momento. Los criterios de evaluación utilizados por el líder no son conocidos por el resto del grupo. La comunicación es unidireccional del líder al subordinado.
Liderazgo democrático	El líder toma decisiones tras potenciar la discusión del grupo, agradeciendo las opiniones de sus seguidores. Los criterios de evaluación y las normas son explícitos y claros. Cuando hay que resolver un problema, el líder ofrece varias soluciones, entre las cuales el grupo tiene que elegir.
Liderazgo paternalista	Tiene confianza por sus seguidores, toma la mayor parte de las decisiones entregando recompensas y castigos a la vez. Su labor consiste en que sus empleados trabajen más y mejor, incentivándolos, motivándolos e ilusionándolos a posibles premios si logran el objetivo.
Liderazgo liberal (laissez faire)	El líder adopta un papel pasivo, abandona el poder en manos del grupo. En ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros del grupo. Los miembros del grupo gozan de total libertad, y cuentan con el apoyo del líder sólo si se lo solicitan.

<sup>5</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo>

### 3.8.6.2 Según el tipo de influencia del líder sobre sus subordinados.

Liderazgo transaccional	Los miembros del grupo reconocen al líder como autoridad y como líder. El líder proporciona los recursos considerados válidos para el grupo.
Liderazgo transformacional o carismático	El líder tiene la capacidad de modificar la escala de valores, las actitudes y las creencias de los seguidores. Las principales acciones de un líder carismático son: discrepancias con lo establecido y deseos de cambiarlo, propuesta de una nueva alternativa con capacidad de ilusionar y convencer a sus seguidores, y el uso de medios no convencionales e innovadores para conseguir el cambio y ser capaz de asumir riesgos personales.
Liderazgo autentico	Es aquel líder que se concentra en liderarse en primer lugar a sí mismo. Es un líder con mucho autoconocimiento, ecuánime, espiritual, compasivo y generoso. Solo una vez que se lidera la propia mente se puede liderar a los demás.
Liderazgo lateral	Se realiza entre personas del mismo rango dentro de una organización u organigrama o también se puede definir como el proceso de influir en las personas del mismo nivel organizacional para lograr objetivos en común con la organización.
Liderazgo en el trabajo	<p>En los negocios se evalúan dos características importantes en los ejecutivos, con la intención de verificar su capacidad de dirección, por un lado, la aptitud y, por otro, la actitud.</p> <p>La primera se obtiene con el aprendizaje de nuevos métodos y procedimientos; por ejemplo, la capacidad de construir un balance, un flujo de caja, distribución de planta o un plan de marketing. Pero en muchos casos estos conocimientos no son aplicables, porque los gerentes carecen de una buena actitud, es decir, de un comportamiento adecuado que intente implementar dichos métodos. Entre las actitudes más solicitadas y requeridas está la habilidad de liderazgo, la misma que puede cultivarse pero que, según muchos autores, es parte de la personalidad individual.</p>

### 3.9 Administración.

#### 3.9.1 Definición.

El concepto de administración hace referencia al funcionamiento, la estructura y el rendimiento de las organizaciones. También se utiliza para denominar a la autoridad pública (el gobierno) o privada (directivos de una empresa). El término proviene del latín *ad-ministrare* (servir) o *ad manus trahere* (manejar o gestionar)<sup>6</sup>.

La administración puede ser entendida como la disciplina que se encarga del manejo científico de los recursos y de la dirección del trabajo humano, enfocada a la satisfacción de un interés.<sup>7</sup>

En pocas palabras se puede decir que administrar es planear, organizar, dirigir y controlar todos los recursos de un ente económico para alcanzar unos fines claramente determinados. Se apoya en otras ciencias como la economía, el derecho y la contabilidad para poder ejercer sus funciones.

#### 3.9.2 Otras definiciones de Administración.

Existen diferentes autores que definen el término Administración, algunos lo conciben como ciencia, otros como técnica, otros como arte, como proceso y otros como disciplina. Todas coinciden al señalar que la administración persigue la consecución de unos objetivos previamente establecidos.

Podemos ver algunas definiciones:

- La administración “es el proceso de trabajar con gente y recursos para alcanzar las metas organizacionales”. (Baneman T., 2001. Administración una ventaja competitiva. Edit. Mcgraw Hill, p. 6)
- La administración “es una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzos cooperativos, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que

---

<sup>6</sup> <http://definicion.de/administracion/>

<sup>7</sup> <http://definicion.de/administracion/>

individualmente no se pueden lograr en organizaciones sociales” (Wilburg Jiménez Castro citado por Hernández S., 2001, p 10)

- La administración “es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa para lograr un propósito dado”. (E.F.L. Brech citado por Reyes Ponce Agustín, 2004. Edit. Limusa, México, p. 16)
- La administración es “una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano en particular”. (Peterson y Plowman citados por Reyes Ponce Agustín, 2004, Editorial Limusa, México, p. 16)
- La administración “es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social”. (Reyes Ponce Agustín, 2004, Editorial Limusa, México, p. 16)

La administración no se refiere sólo al recurso humano, sino que también está referida a los recursos materiales, incluso a las estrategias, a las habilidades, a la manera de alcanzar los fines en la organización, entre otros aspectos.

Henry Fayol (considerado como el verdadero padre de la moderna Administración), dice que “administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”.

F. Morstein Marx la concibe como: “Toda acción encaminada a convertir un propósito en realidad positiva”... “es un ordenamiento sistemático de medios y el uso calculado de recursos aplicados a la realización de un propósito”.

Brook Adams. La capacidad de coordinar hábilmente muchas energías sociales con frecuencia conflictivas, en un solo organismo, para que ellas puedan operar como una sola unidad.

### 3.9.3 Elementos del concepto de Administración.

La mayoría de los conceptos de administración utilizan los siguientes términos:

- Objetivo: la administración siempre está enfocada a lograr determinados fines o resultados.

- Eficacia: se refiere a lograr los objetivos satisfaciendo los requerimientos del producto o servicio en términos de cantidad y tiempo.
- Eficiencia: esto es hacer las cosas bien. Es lograr los objetivos garantizando los recursos disponibles al mínimo costo y con la máxima calidad.
- Grupo social: es necesario que exista un grupo social para que se de la administración.
- Coordinación de recursos: en la administración se requiere combinar, sistematizar y analizar los diferentes recursos que intervienen en el logro de un fin común.
- Productividad: es la relación entre la cantidad de insumos necesarios para producir un determinado bien o servicio. Es la obtención de los máximos resultados con el mínimo de recursos, en términos de eficiencia y eficacia.

Con estas definiciones podemos decir que la administración es el proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad.

#### 3.9.4 Características de la administración.

La administración posee las siguientes características que la diferencian de otras disciplinas.

- Universalidad: existe en cualquier grupo social y es susceptible de aplicarse lo mismo en una empresa industrial que en el ejército, en un hospital, etc.
- Valor instrumental: como su finalidad es eminentemente práctica, la administración resulta ser un medio para lograr un fin y no un fin en sí misma: a través de esta se busca obtener determinados resultados.
- Unidad temporal: la administración es un proceso dinámico en el que todas sus partes existen simultáneamente. Es decir que las etapas del proceso administrativo se dan todas al mismo tiempo y no de manera aislada.
- Amplitud de ejercicio: se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal.

- Especificidad: aunque se auxilia de otras ciencias, tiene características propias que le dan un carácter específico; por lo que no puede confundirse con otras disciplinas afines.
- Interdisciplinariedad: la administración se apoya de las ciencias sociales y es a fin a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia del trabajo
- Flexibilidad: los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican, la rigidez en la administración es ineficaz.

### 3.9.5 Principios administrativos de Fayol.

Henry Fayol, que es reconocido como el fundador de la escuela clásica de la administración, fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial y estableció los 14 principios de la administración en su libro “Administración Industrial y General”.

- a) División del trabajo. Este principio se refiere a la especialización de tareas. Debe haber una organización de tal forma que permita la especialización, para que de esta forma se produzca más con el mismo esfuerzo.
- b) Autoridad y responsabilidad. Fayol dice que no podía haber autoridad sin responsabilidad y que la responsabilidad es el contrapeso indispensable de la autoridad. Un buen jefe debe tener autoridad siempre y cuando lo respalde la responsabilidad.
- c) Disciplina. Con este principio Fayol se refiere a la obediencia y a la presencia de respeto de acuerdo a las normas establecidas en la empresa, porque la disciplina es fundamental para la buena marcha de la sociedad y de cualquier organización.
- d) Unidad de mando. Con este principio Fayol nos dice que un colaborador no debe recibir órdenes de más de un superior, pues si hay más de una fuente de mando se pueden suscitar conflictos, ya que el empleado no sabrá si obedecer a un jefe u otro. Por eso es importante que haya una sola unidad de mando.
- e) Unidad de dirección. Este principio se refiere a que debe haber un solo jefe y un solo programa para coordinar el conjunto de operaciones que persiguen un mismo fin, pues solo así se lograrán los resultados deseados.

- f) Subordinación del interés individual al general. Este principio se refiere a que debe ser más importante el interés de grupo que el interés personal, pues la ambición o la pereza o alguna otra debilidad del hombre pueden hacer que se pierda de vista el interés general en provecho para la empresa por el interés particular.
- g) Remuneración al personal. Esto se refiere a que el trabajo del hombre debe ser pagado y este pago debe ser justo. Fayol explico diversos modos de pago que podían ser según las jornadas de tiempo, tarifas por tarea o por trabajo a destajo. Además reflexiono en cuanto a bonos, participaciones de utilidades, pago de directores de nivel medio y superior, pago en especie, trabajo pro bienestar (higiene y seguridad) e incentivos no monetarios.
- h) Descentralización vs. Centralización. Con respecto esto Fayol se refería a que los jefes pueden delegar funciones en sus subordinados en la medida de lo posible, de acuerdo con la función, el subordinado y la carga de trabajo del supervisor y del inferior. Esto quiere decir que cuando un jefe confía en sus fuerzas, su inteligencia y su experiencia, puede extender su acción personal y reducir a sus empleados a simples agentes de ejecución, en este caso se estaría hablando de centralización. En cambio cuando un jefe prefiere recurrir a la experiencia de sus colaboradores, entonces estaríamos hablando de descentralización.
- i) Jerarquía. Este principio se refiere a que debe de haber una cadena de mando, con esto se refiere a los niveles de comunicación y autoridad que deben de ser respetados, para evitar conflictos e ineficiencias. Dijo también que el abuso de este elemento puede provocar lentitud administrativa o burocracia.
- j) Orden. Este principio establece que debe haber “un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar”. En una organización este principio cambiaría a “un lugar para cada persona y cada persona en su lugar”.
- k) Equidad. En este principio se establece que todo superior debe ser justo, se debe tener la voluntad de ser equitativo.
- l) Estabilidad del personal. Es necesario que haya estabilidad en el personal para que se dé el desarrollo del empleado. Esto quiere decir que no debe ser desplazado un empleado cuando

apenas concluyó su periodo de aprendizaje, pues no habrá tenido tiempo de rendir en su trabajo.

- m) **Iniciativa.** Esto se refiere a que es muy importante la creatividad para lograr el desarrollo de la organización. La iniciativa de los colaboradores debe ser aprovechada pues de lo contrario la organización se estancara y será superada por otra. Por ello es importante que los jefes sepan fomentar la iniciativa de su personal.
- n) **Espíritu de grupo o unión del personal.** Esto se refiere a que debe haber unión en el personal para que se pueda crear un espíritu de grupo. Fayol anota una serie de enunciados que apoyan este principio, como son: La unión hace la fuerza. La armonía y la unión del personal de una empresa constituyen una gran fuerza para ella.

#### 3.9.6 Proceso administrativo.

La administración puede verse también como un proceso. Según Fayol, dicho proceso está compuesto por funciones básicas: planificación, organización, dirección, coordinación, control.

- **Planificación:** procedimiento para establecer objetivos y un curso de acción adecuado para lograrlos.
- **Organización:** proceso para comprometer a dos o más personas que trabajan juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas.
- **Dirección:** función que consiste en dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea.
- **Coordinación:** integración de las actividades de partes independientes de una organización con el objetivo de alcanzar las metas seleccionadas.
- **Control:** proceso para asegurar que las actividades reales se ajusten a las planificadas.

El proceso se da al mismo tiempo. Es decir, el administrador realiza estas funciones simultáneamente.

Las funciones o procesos detallados no son independientes, sino que están totalmente interrelacionados. Cuando una organización elabora un plan, debe ordenar su estructura para hacer posible la ejecución del mismo. Luego de la ejecución (o tal vez en forma simultánea) se controla que la realidad de la empresa no se aleje de la planificación, o en caso de hacerlo se busca comprender las causas de dicho alejamiento. Finalmente, del control realizado puede surgir una corrección en la planificación, lo que realimenta el proceso.

### 3.10 Administración Escolar.

Al hablar de administración escolar se encuentra también el término administración educativa, que en muchas ocasiones es usado como sinónimo, pero se establece la diferencia al decir que la administración educativa es de aplicación macro, dirigida al sistema educativo de un país y administración escolar es de aplicación micro, enfocada en la administración de una institución escolar, dentro de lo expuesto en la bibliografía se encuentra:

La administración escolar es parte de la administración general encargada del quehacer educativo.

La Administración Educativa es el conjunto de órganos encargados de asegurar que se dé la enseñanza. En consecuencia, es un proceso que contempla la producción, adquisición, mantenimiento, promoción, control y unificación de recursos tanto humanos como materiales, los organiza formal e informalmente y pone a funcionar dentro del sistema educativo del país, para que se cumplan los objetivos educacionales señalados en los instrumentos legales y en la normativa tanto técnica como administrativa dispuesta por el Estado a través de sus órganos competentes (Rodríguez)<sup>8</sup>.

La Administración Educativa es el pilar fundamental que coordina y dispone de manera organizada todo lo relacionado con el sistema escolar. Debe trazar los lineamientos en cuanto a la organización, planificación, ejecución, control y evaluación del proceso de enseñanza aprendizaje, que redundará en la efectividad de la labor educativa.

---

<sup>8</sup> <http://dlae.tripod.com/ad-f.htm>

“La Administración Escolar tiene como propósito armonizar los objetivos de demanda de la institución y de la sociedad, esto es, los requerimientos del usuario, los de la institución y los del país o sociedad a la que sirve. Ello se traduce en objetivos académicos para la demanda, objetivos comerciales para la institución y objetivos de excelencia del producto terminado para la sociedad, respectivamente”. Ramírez, C. (2002, p. 46)

Según Marín José (citado en la Guía Instruccional de Administración Escolar I, 1997) expresa:

“La administración escolar es una disciplina de la administración general entendida como ciencia social, que se ocupa del quehacer educativo, fundamentada en un conjunto de principios, elementos y procesos administrativos, conjuntamente con un cuerpo de leyes y reglamentos que la norman jurídicamente, para garantizar el uso racional, eficaz y eficiente, de los recursos materiales, didácticos, tecnológicos y humanos mediante la incorporación del rediseño constante y permanente de dichos procesos, en función de lograr la satisfacción de los educandos, del sector productivo y en consecuencia de la sociedad, en un ambiente de armonía, participación activa y flexibilidad, donde cada uno de los protagonistas del hecho social llamado educación, vale decir: discente, docentes, personal directivo, administrativo y obrero, sociedad civil, sectores productivos y el Estado entendido como Estado Docente, se esfuercen mancomunadamente en la búsqueda de elevar la calidad y el rendimiento educativo con la finalidad de formar al individuo que requiere una sociedad, históricamente determinada”.

Corresponde a la administración escolar: organizar, dirigir, supervisar, evaluar, etc., desde una óptica micro-institucional las funciones y recursos de manera coordinada con el fin de lograr los fines y metas propuestas por el Estado en el área escolar.

### 3.10.1 Características generales de la administración escolar

La administración escolar se refiere a la ordenación de esfuerzos, a la determinación de objetivos académicos y de política externa e interna, a la creación y aplicación de una adecuada normatividad para alumnos, personal docente, administrativo, técnico y manual; todo ello con la finalidad de establecer en la institución educativa las condiciones para que se desarrolle un adecuado proceso de enseñanza-aprendizaje y un gobierno escolar eficiente y exitoso.

### 3.10.2 Objetivos de la administración escolar

Una administración escolar eficiente tiene como fin primordial facilitar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Para lograr tal objetivo requiere de la realización de actividades, que los especialistas y estudiosos de la administración escolar han resumido en siete tareas:

- a) Relaciones entre la escuela y la comunidad.
- b) Desarrollo de planes y programas de estudios.
- c) Grupos de alumnos.
- d) Recursos materiales.
- e) Recursos humanos.
- f) Recursos financieros.
- g) Organización y estructura.

#### a) Relaciones entre la escuela y la comunidad

En su desarrollo, el proceso educativo no se limita a establecer la relación pedagógica educador-educando dentro del aula, sino que considera las relaciones que se originan entre todos los miembros de la comunidad educativa (educandos, educadores, empleados, autoridades escolares y padres de familia) quienes por la vía de una participación acorde con sus funciones y atribuciones enriquecen el proceso mismo en forma significativa.

#### b) Desarrollo de planes y programas de estudios

Esta tarea se refiere a las actividades que el personal docente y directivo realizan con los objetivos de:

- Interpretar los lineamientos técnicos para el manejo de los programas de estudio.
- Controlar que el proceso de enseñanza-aprendizaje se desarrolle vinculando la teoría con la práctica, considerando en todo momento el medio en que habita el alumno y en el que se ubica la escuela.

- Adoptar las estrategias más adecuadas para mejorar la aplicación de los programas de estudio de cada grado
- Discutir la aplicación de métodos, técnicas y procedimientos que permitan el logro de objetivos del plan y los programas de estudio.
- Establecer los procedimientos de evaluación del trabajo de alumnos y docentes.

c) Grupos de alumnos

El cumplimiento de esta tarea reviste dos fases la integración de los grupos escolares y la asignación de los mismos a los profesores.

La integración de grupos puede hacerse asumiendo diferentes criterios: por edades, por sexos, por calificaciones, etcétera. Todos ellos tienen su razón de ser, aunque la integración de los grupos escolares debe seguir el criterio de acercarse lo más posible a la vida real; es decir parecerse a lo que los alumnos experimentan cotidianamente, en la convivencia de niñas y niños de diversas edades y con coeficientes intelectuales diversos.

En la asignación de grupos a los docentes, el director o directora de la escuela habrá de tomar en cuenta la preparación, la preferencia, la edad y todos aquellos criterios que le permitan hacer la más adecuada elección para la atención de cada uno de los grados escolares.

d) Recursos materiales

Para el desarrollo armónico del proceso de enseñanza-aprendizaje se requiere de instalaciones materiales indispensables. El edificio escolar influye positiva o negativamente según las condiciones que ofrezca para el desarrollo de las actividades educativas. Si ha sido construido expresamente para dicha actividad estará correctamente orientado, con ventilación e iluminación adecuada, dispondrá de los anexos necesarios como laboratorios, talleres, biblioteca, sanitarios, canchas deportivas, patio de actividades recreativas, bodega, etcétera.<sup>9</sup> (Fernández Editores, 2011)

---

<sup>9</sup> <http://www.tareasya.com.mx>

e) Recursos humanos

Corresponde al director del plantel la integración del equipo de trabajo en el que prevalezcan permanentemente relaciones laborales, pedagógicas y sociales comprometidas con los objetivos de la institución educativa.

El director o directora del plantel educativo manejará su posición de liderazgo en el ámbito del plantel, de modo tal que permita la conservación y fortalecimiento de su papel como líder de la comunidad escolar con la aplicación de las técnicas de sensibilización, motivación y relaciones humanas.

f) Recursos financieros

Esta tarea se refiere a la administración de los ingresos y egresos del plantel educativo. El director o directora de la escuela es el o la responsable de ejercer los recursos propios del plantel con transparencia y eficacia para lo cual se requiere de una previsión adecuada de los recursos financieros necesarios para la operación de la escuela y definirla en el programa operativo anual de la misma.

g) Organización y estructura

Se refiere a la distribución y orden que se dará a los órganos del plantel educativo para el logro de los objetivos propuestos. Para tal efecto se requiere:

- Que los integrantes de la comunidad educativa conozcan sus funciones y atribuciones y actúen en consecuencia con las mismas.
- Asignación de comisiones de trabajo y horarios para desarrollar las funciones asignadas a cada uno de los miembros del personal de la unidad administrativa.
- Establecimiento de las condiciones en que se delegará la autoridad o responsabilidades y las personas que habrán de asumirlas, según las circunstancias que viva la comunidad educativa.

### 3.11 Director (a) de establecimiento escolar:

El director es la autoridad formal de la institución educativa. Se espera de él, el ejercicio del liderazgo en las diversas labores que desempeña y es responsable de la eficacia y del progreso de la institución. Se constituye en un funcionario de mando medio que sirve de puente entre las autoridades y políticas educativas nacionales y la institución escolar. Está encargado de dirigir una organización compuesta por diversos actores sociales: docentes, secretarías, conserjes, alumnos, padres de familia... su labor es compleja, ya que administra recursos físicos y didácticos, personas y programas educativos<sup>10</sup> (García Lizano, Rojas Porras, & Campos, 2002).

#### 3.11.1 Capacidades y características necesarias para la función de conducir

Numerosos estudios han ilustrado la naturaleza dinámica del papel del director al producir listas de atributos o destrezas de los buenos directores (Richards y otros, 1996) según Lejtman (1996), el soporte de la función de conducir descansa en atributos de personalidad y en capacidades que es necesario desarrollar.

#### 3.11.2 Características de la personalidad

- *Temperamento equilibrado.* Un temperamento equilibrado permite diferenciar la función, de la persona. Mucho enojo, esperar más de lo posible, sufrir en exceso por desviaciones del sistema, decaer con facilidad, dificultar para poner límites a tiempo, son conductas que denotan desequilibrio en esta característica. Esta sobrecarga restringe el potencial y el rendimiento.
- *Tolerancia a la crítica.* No esperar alabanza. Se trata del grado de seguridad ante el qué dirán, tener confianza en sí mismos, en cómo llevar adelante las decisiones, aun frente a la oposición de algún sector de la comunidad educativa. Conviene trabajar internamente el impacto emocional que produce la crítica, pues en cuanto menos afecte lo personal, más fácil será producir las respuestas adecuadas.
- *Seguridad y capacidad de decisión.* La toma de decisiones, muchas veces complejas, requieren fortaleza de personalidad, seguridad y capacidad de decisión ponderada.

---

<sup>10</sup> García Lizano N., Rojas Porras M (2002) La Administración Escolar, para el cambio y el mejoramiento de las instituciones educativas, San José CR, Editorial de la Universidad de Costa Rica

- *Claridad a fin de evitar ambigüedades y confusión.* Convicción de que las decisiones son el resultado de la experiencia, el saber y el cargo que las legitima.
- *Actitud de reflexión y autocrítica.* La cual conduzca a una autoevaluación constante, precaución ante logros y humildad en aciertos. Ejercitar la reflexión y la autocrítica y reconsiderar situaciones, efectuando las correcciones necesarias, es una necesidad permanente en este quehacer.
- *Actitud democrática.* Objetivos y políticas acordadas con los principales miembros del sistema contribuyen con una gestión democrática donde la información circula con claridad. Los principios acordados son fundamentales para regular la convivencia institucional y constituyen, a la vez, el primer criterio rector para el propio director.
- *Congruencia en la actuación.* Obedecer la norma instituida y reducir al mínimo los espacios de excepción. Crear canales, espacios y modalidades necesarias para mantener múltiples situaciones en concordancia con el ideario.
- *Facilidad de comunicación.* Generar espacios y redes de comunicación sobre los valores que dan soporte al proyecto institucional de modo que circule y oriente el trabajo para la coherencia entre enunciados y prácticas.
- *Conciencia de que cada institución determina su ideario-valores, políticas y acciones.* Los que se transmiten principalmente a través de la figura del director.
- *Liderazgo como ejercicio indispensable de influencia y capacidad convocante.* La tarea de conducir requiere capacidad para motivar, para estimular a los diferentes miembros del equipo, promoviendo lo mejor de cada quien para el logro de un clima de satisfacción personal e institucional.
- *Ágil en la conducción de grupos.* El director debe ser un hábil negociador y tener facilidad para penetrar en los diferentes vínculos sociales, está acompañado de capacidades cognoscitivas y emocionales necesarias para la interacción social.

“El director influye para lograr que un equipo de gente trabaje dentro de cierto estilo, con un objetivo común, con compromiso, responsabilidad y gusto por lo que hace. Le corresponde mantener unido al equipo de trabajo en función del ideario institucional” (Letjman, 1996)

### 3.11.3 Capacidades que es necesario desarrollar

#### a) Capacidad para captar totalidades dinámicas

Esta capacidad se refiere a poder discriminar lo significativo de lo accesorio, lo que es preciso cambiar en función del mejoramiento constante y lo que debe mantenerse porque atañe a la identidad.

Esta visión alcanza tanto lo interno como lo externo y su interrelación: padres, coordinador de nivel, capacitación de docentes, participación en congresos, cursos, bibliografía actualizada, factores que permitan decidir qué cambiar, qué mantener, qué privilegiar, a qué renunciar.

El director de una institución educativa es, al mismo tiempo, el impulsador de proyectos, es quien establece objetivos y políticas y quien revisa sistemáticamente procesos y resultados, haciendo necesarias correcciones. La visión global es la imagen buscada, la escuela deseada.

El director en su capacidad para captar totalidades dinámicas se preocupa por el proyecto global, para lo cual es necesario realizar acciones equilibradas entre el presente (función táctica: hoy) y el largo plazo (función estratégica: mañana) a fin de garantizar la permanencia y el desarrollo de la institución.

Para captar las totalidades deseadas es necesario saber leer la globalidad, el entorno y estar atento a los cambios que exige la interacción escuela-contexto, y tener, a la vez, la flexibilidad y la rapidez necesarias para desarrollar a tiempo modificaciones, hacerlo con prudencia y serenidad.

#### b) Capacidad para delegar

La función de conducción requiere el ejercicio de delegar tareas en grupo de colaboradores que de ese modo comparte la responsabilidad por el sostenimiento del proyecto institucional.

Otorgar direccionalidad a las acciones en la función de guía y sostén no significa estar presente en todo. Con delegar se aprende a tolerar las pérdidas inevitables de experiencias en las que no se va a participar.

El ejercicio de la delegación exige acuerdos previos entre las partes sobre qué se delega y cómo, hasta dónde es autónomo cada miembro del personal y cuáles son las funciones, ante quién se rinden cuentas.

Delegar es la transferencia planificada de autoridad y responsabilidad a otros. Se puede delegar funciones y autoridad; pero la responsabilidad no puede nunca delegarse totalmente.

La delegación bien entendida consiste en un interjuego, un equilibrio entre confianza y lealtad, autonomía y espíritu de equipo.

c) Capacidad para armar y animar equipos de trabajo eficaces

Parte relevante de la gestión del director consiste en impulsar la formación de equipos de trabajo y brindarles el sostén que los anima con la visión del proyecto institucional.

### 3.12 Las funciones del director de un centro educativo

La función del director escolar conlleva cultivar diversos factores que son clave para que el centro de enseñanza sea eficaz: el trabajo en equipo y la colaboración entre el personal, la sensibilización hacia las preocupaciones y las aspiraciones no sólo de los estudiantes sino también de sus padres, y la planificación y aplicación con visión de futuro de toda una serie de cuestiones administrativas -- contratación o iniciación del personal, construcción de edificios y pedidos de equipamiento, y organización de la escuela en general. Toda esta serie de responsabilidades vinculadas a la enseñanza es naturalmente más amplia en los países donde la autonomía de las escuelas es mayor, ya tengan que responder ante las autoridades locales o ante los consejos escolares<sup>11</sup>. (Cardenas Muñoz, 2010)

---

<sup>11</sup> <http://paocarmun.blogspot.com/2010/01/las-funciones-del-director-de-un-centro.html>

#### Funciones del director:

- Planifica, coordina, dirige y controla las actividades académicas y administrativa de una unidad educativa.
- Controla, evalúa y aprueba programas de actividades especiales, complementarias, recreativas, deportivas y culturales.
- Evalúa el desempeño del personal docente.
- Organiza y aprueba el cronograma de actividades del año escolar.
- Elabora y ejecuta el anteproyecto y proyecto de presupuesto de la unidad.
- Vela por el cumplimiento de las normas, procedimientos y reglamentos que rigen el centro educativo.
- Dirige el Consejo de Profesores y demás actos del plantel.
- Gestiona ante el Ministerio de Educación, la documentación relacionada con el área.
- Elabora y lleva el control de las estadísticas.
- Organiza y participa en talleres de actualización académica.
- Autoriza las diversas erogaciones y demás gastos generales.
- Supervisa y lleva el control de los registros relativos a actas, matrículas, asistencia, entre otros.
- Promueve acciones conducentes al mejoramiento del proceso de enseñanza-aprendizaje, basados en los resultados obtenidos de la evaluación estudiantil.
- Supervisa la ejecución de los planes y programas que garanticen la atención integral del niño.
- Elabora y presenta el plan de actividades ante la Zona Educativa.
- Elabora anualmente informe del resultado del plan de necesidades, objetivos y actividades del centro educativo.
- Rinde cuenta periódicamente al supervisor sectorial del Ministerio de Educación y recibe información sobre actividades y normativas emanados por este organismo.
- Estudia conjuntamente con el psicólogo los casos de niños especiales.
- Participa en los Consejos de la Directiva de la Sociedad de Padres y/o Representantes.
- Supervisa la elaboración del inventario de materiales y equipos.

- Redacta y firma la correspondencia y documentación de la unidad.
- Supervisa y distribuye las actividades del personal a su cargo.
- Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

### 3.13 Ley de Educación Nacional, Decreto Legislativo No. 12-91<sup>12</sup>

ARTICULO 37°. Obligaciones de los Directores. Son obligaciones de los Directores de centros educativos las siguientes:

- 1) Tener conocimiento y pleno dominio del proceso administrativo de los aspectos técnico-pedagógicos y de la legislación educativa vigente relacionada con su cargo y centro educativo que dirige.
- 2) Planificar, organizar, orientar, coordinar, supervisar y evaluar todas las acciones administrativas del centro educativo en forma eficiente.
- 3) Asumir conjuntamente con el personal a su cargo la responsabilidad de que el proceso de enseñanza-aprendizaje se realice en el marco de los principios y fines de la educación.
- 4) Responsabilizarse por el cuidado y buen uso de los muebles e inmuebles del centro educativo.
- 5) Mantener informado al personal de las disposiciones emitidas por las autoridades ministeriales.
- 6) Representar al centro educativo en todos aquellos actos oficiales o extraoficiales que son de su competencia.
- 7) Realizar reuniones de trabajo periódicas con el personal docente, técnico, administrativo, educandos y padres de familia de su centro educativo.
- 8) Propiciar y apoyar la organización de asociaciones estudiantiles en su centro educativo.
- 9) Apoyar y contribuir a la realización de las actividades culturales, sociales y deportivas de su establecimiento.
- 10) Propiciar las buenas relaciones entre los miembros del centro educativo e interpersonales de la comunidad en general.
- 11) Respetar y hacer respetar la dignidad de los miembros de la comunidad educativa.

---

<sup>12</sup> Ley de Educación Nacional decreto legislativo número-91

- 12) Promover acciones de actualización y capacitación técnico-pedagógica y administrativa en coordinación con el personal docente.
- 13) Apoyar la organización de los trabajadores educativos a su cargo.

ARTÍCULO 42°. Derechos de los Directores y Subdirectores. Son derechos de los directores y subdirectores:

- 1) Ejercer su autoridad para adecuar el modelo pedagógico que responda a los intereses de la comunidad educativa bajo su responsabilidad, en coordinación con el Personal Docente.
- 2) Ejercer la autoridad acorde al cargo que ostenta, para dirigir el centro educativo.

### 3.14 El liderazgo escolar

En las preguntas de investigación, se hizo cuestionó: ¿Cómo afecta el liderazgo a la administración escolar?, al realizar la investigación bibliográfica se descubrió que ha nacido una nueva rama, que involucra los dos temas: liderazgo y administración escolar, y se le ha llamado Liderazgo Escolar, es así como se encuentra la siguiente definición: liderazgo escolar, “es uno de los factores claves para el desarrollo de una educación de calidad. El ejercicio de este liderazgo recae sobre el director o directora del centro educativo”<sup>13</sup> (wikipedia, 2011).

En el sector educativo, el creciente énfasis sobre la gestión basada en la escuela producto de los diferentes procesos de descentralización en los cuales se ha transferido mayor autoridad a las escuelas y a los directores y directoras a cargo de ellas—así como a los padres y madres de familia—ha puesto en relieve la mayor necesidad del ejercicio del liderazgo por parte de directores y directoras de escuela. Por otra parte, el efecto del liderazgo de los directores y directoras de escuela en la calidad educativa y el aprendizaje (UNESCO, 2005; Uribe, 2005 y Leithwood, Louis, Anderson y Wahlstron, 2004) ha colocado al liderazgo escolar en el centro del debate educativo actual.

No cabe duda que los directores y directoras deben ejercer liderazgo para mejorar la calidad de la educación. Según Unesco (2005), entre los seis requisitos identificados para que la gestión basada

---

<sup>13</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo\\_escolar](http://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo_escolar)

en la escuela redunde en mejoras de calidad la gestión debe ir acompañada de estrategias que “vigoricen las capacidades y el liderazgo” (énfasis en el original, p. 193). Asimismo, Uribe (2005) destaca el liderazgo de docentes directivos y de profesores como factor clave en convertir a la escuela como organización con cultura de calidad.

Para Unesco (2005: 195), un “buen liderazgo escolar consiste en transformar los sentimientos, actitudes y opiniones, así como las prácticas, con objeto de mejorar la cultura de la escuela.” A la misma vez, reconoce que en escuelas aisladas y con pocos recursos—como en muchas partes de América Latina—la motivación e incentivos para ser un director/a innovativo, previsor y participativo pueden ser mucho menores que en escuelas con contextos socioeconómicos más favorables.

Después de la revisión bibliográfica se afirma que hay suficiente evidencia de que las dos dimensiones de la administración escolar, es decir el liderazgo y la administración (gestión) son esenciales para realizar cambios positivos en las escuelas (Achilles, Keedy, & High, 1999; Jamentz, 1998; Tomlinson & Allan, 2000). El trabajo del director es administrar su escuela de manera ética y desempeñarse como líder y administrador (no como líder o administrador).

El siguiente cuadro presenta ejemplos de actividades de liderazgo y de administración que generan cambios positivos en las escuelas.

***Actividades de liderazgo y administración que generan cambios positivos en las escuelas***

<b>Liderazgo</b>	<b>Administración</b>
Concibe la estrategia para mejorar el plantel	Transforma los planes en acciones concretas
Transmite a otros la visión de progreso	Se hace cargo del presupuesto, horarios y otras actividades administrativas; delega funciones administrativas
Escucha las ideas de otros y las incorpora	Provee materiales de enseñanza y capacitación
Obtiene aprobación para la estrategia	Trabaja en conjunto con los profesores para poder determinar sus necesidades y darles respuesta
Instruye a otros sobre el significado del cambio y los apoya en el proceso respectivo	Se involucra en el proceso de cambio y sus resultados
Mantiene el sentido de orientación	Participa en temas de responsabilidad y transparencia en el salón de clases
Participa activamente en el cambio	Se involucra y apoya el trabajo en equipo
Se hace responsable del resultado final	Reconoce el esfuerzo que empeñan los profesores para lograr el cambio

Basado en Tomlinson & Allan, 2000, pp. 40-42

Leithwood, Jantzi y Steinbackh (2003) luego de realizar un análisis de 121 artículos sobre liderazgo en cuatro revistas especializadas de gestión educativa entre 1988 y 1998, encontraron que los conceptos sobre liderazgo más tratados fueron liderazgo pedagógico, estilos de liderazgo y liderazgo transformacional.

Seguidamente, otros conceptos tratados fueron: liderazgo moral, liderazgo gerencial y liderazgo cultural. Esta breve reseña ilustra la dispersión de conceptos sobre liderazgo que también abundan en la literatura sobre el liderazgo educativo.

El cuadro muestra las características de cada una de estas vertientes en el liderazgo en el ámbito educativo.

Enfoque de liderazgo para las escuelas	Quien ejerce la influencia	Fuentes de influencia	Propósitos de la influencia	Resultados de la influencia
Instruccional o pedagógico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Típicamente, aquellos que tienen roles de liderazgo formal, específicamente los directores de escuelas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocimiento experto</li> <li>Típicamente, el poder ligado a la posición</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realzar la efectividad de las prácticas de los profesores en el aula</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crecimiento del desarrollo estudiantil</li> </ul>
Transformacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Típicamente, aquellos que tienen roles de liderazgo formal, pero no necesariamente sólo ellos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inspirar niveles más altos de compromiso y capacidad entre los miembros de la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mayor esfuerzo y productividad</li> <li>Desarrollo de prácticas más hábiles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crecimiento de la capacidad de la organización para mejorar continuamente</li> </ul>
Moral	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aquellos que tienen roles formales de administración</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El uso de un sistema de morales y valores para guiar la toma de decisiones en una organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumentar la sensibilidad hacia la justicia de una decisión</li> <li>Aumentar la participación en las decisiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acciones justificadas moralmente</li> <li>Escuelas democráticas</li> </ul>

Enfoque de liderazgo para las escuelas	Quien ejerce la influencia	Fuentes de influencia	Propósitos de la influencia	Resultados de la influencia
Participativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El grupo, incluso los miembros de la organización, sin papeles administrativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación interpersonal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar la participación en decisiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento de la capacidad de la organización a responder en una manera productiva a las necesidades internas y externas para cambio</li> <li>• Una organización más democrática</li> </ul>
Gerencial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aquellos que tienen roles formales de administración</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El poder ligado a la posición</li> <li>• Políticas y procedimientos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar el cumplimiento eficaz de tareas específicas por los miembros de la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr las metas formales de la organización</li> </ul>
Contingencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Típicamente, aquellos que tienen roles de liderazgo formal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emparejar el comportamiento del líder con el contexto</li> <li>• Procesos expertos para resolver los problemas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacer mejor las necesidades de los miembros de la organización</li> <li>• Dar respuestas más efectivas para alcanzar los retos de la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr las metas formales de la organización</li> <li>• Crecimiento de la capacidad de la organización a responder en una manera productiva a las necesidades internas y externas para cambio</li> </ul>

Fuente: Leithwood, Jantzi y Teinbach, 2003

## **Capítulo 4.**

### **Marco Metodológico.**

#### 4.1 Tema de Investigación.

“El Liderazgo como factor determinante de la Administración Escolar”.

#### 4.2 Factibilidad.

El trabajo de investigación “El Liderazgo como factor determinante de la Administración Escolar”, que se realiza como proyecto de tesis de la Licenciatura en Educación de la Universidad Panamericana de Guatemala, es factible de efectuar, pues además de ser un tema de interés, permitirá establecer la repercusión que esa cualidad tiene dentro de la administración de establecimientos educativos.

#### 4.3 Viabilidad.

4.3.1 **Financiera:** La investigación es viable, dado que no requiere de mayor inversión económica.

4.3.2 **Institucional:**

- Instituto Diversificado Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López de la ciudad de Quetzaltenango.
- Universidad Panamericana con Sede en Quetzaltenango.

Estas instituciones colaboran en la realización de investigaciones de carácter académico y están abiertas a la cooperación en el campo de investigación y desarrollo profesional que redundará en beneficio del país.

4.3.3 **Humana:** Comunidad y Autoridades Educativas quienes se encuentran involucradas en el tema a investigar.

4.3.4 **Tecnológica:** Computadora, impresora, cámaras de video y fotográfica, grabadora tipo reportero. Se cuenta con acceso a Internet, para poder hacer la revisión literaria consultando los diarios de mayor circulación en el país, los acuerdos emitidos por el

gobierno y el MINEDUC, las revistas pedagógicas a nivel latinoamericano que hacen comentarios sobre la situación de la educación en Guatemala, así como bibliografía específica del tema.

4.3.5 **Legal:** Ley de Educación Nacional; Constitución Política de la República de Guatemala, que permiten la realización de este estudio.

#### 4.4 Justificación.

La forma de administrar los establecimientos educativos ha cambiado de acuerdo a las exigencias de la Reforma Educativa y de los avances tecnológicos; el director o directora debe tener, además de preparación académica adecuada y actualización tecnológica, la capacidad de dirigir y estimular al grupo de trabajo a alcanzar las metas y objetivos de forma eficiente y eficaz, recordando que debe involucrar a todos los sujetos de la Comunidad Educativa: personal docente, personal administrativo, personal de servicio, estudiantes y padres de familia, para lograr que el servicio de educación sea de alta calidad.

Se pretende comprobar que tanto el Liderazgo es un factor determinante de la Administración Escolar del Instituto Diversificado Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López de la ciudad de Quetzaltenango.

Los directores deben realizar su trabajo dentro de los lineamientos del liderazgo para trabajar en equipo y tener canales de comunicación efectivos con todo el elemento humano, seguridad y capacidad de decisión, actitud democrática, congruencia en la actuación, tolerancia a la crítica, temperamento equilibrado, etc., entre algunas de las capacidades que otorga el liderazgo; en conclusión se puede observar que la tarea de conducir requiere capacidad para motivar, para estimular a los diferentes miembros del equipo, promoviendo lo mejor de cada quien para el logro de un clima de satisfacción personal e institucional. Al finalizar la investigación, se tendrán elementos que permitan hacer una propuesta que beneficie a la administración escolar del establecimiento educativo.

## 4.5 Objetivos.

### 4.5.1 General.

Analizar el Liderazgo como factor determinante de la Administración Escolar.

### 4.5.2 Objetivos Específicos.

- Describir la importancia del liderazgo.
- Caracterizar la administración de forma general y escolar.
- Comprobar la relación entre Liderazgo y Administración Escolar.
- Proponer una alternativa de solución a los resultados que la investigación aporte.

## 4.6 Preguntas de Investigación.

- ¿Qué es liderazgo?
- ¿Cómo se caracteriza el liderazgo?
- ¿Qué tipos de liderazgo existen?
- ¿Qué es administración?
- ¿Cómo se caracteriza la administración?
- ¿Cuáles son los principios de la administración?
- ¿Qué es administración escolar?
- ¿Cómo se caracteriza la administración escolar?
- ¿Cómo afecta el liderazgo a la administración escolar?

#### 4.7 Evaluación.

- **Ex ante:** se procede a realizar una evaluación diagnóstica para conocer si el liderazgo es un factor determinante en la administración escolar del Instituto Diversificado Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López de la ciudad de Quetzaltenango.
- **Proceso:** permite comprobar si las actividades que requiere la investigación se realizan de acuerdo con el cronograma.
- **Ex post:** permite comprobar si el proceso investigativo se desarrolla en todas sus etapas y la investigación finaliza con éxito, dándole respuesta a las preguntas planteadas, permitiendo comprobar si el liderazgo es factor determinante de la administración escolar.
- **Resultados:** verificar si los objetivos establecidos en la investigación, tanto el general, como los específicos, se alcanzan en su totalidad.
- **Impacto:** la filosofía de la Universidad Panamericana en la realización de investigaciones no se ciñe a elaborar conclusiones y recomendaciones que solamente se plasmen en papel, su objetivo es presentar una propuesta viable que pueda ser implementada, por consiguiente, ésta permitirá proponer la alternativa de solución a los problemas encontrados en el presente caso.

#### 4.8 Alcance.

Explicativo: esta investigación tiene un alcance explicativo porque establece relaciones causales entre las variables que son: Liderazgo y Administración Escolar; profundizando el estudio de cada una de las variables del fenómeno que se estudiará, permitiendo establecer cómo influye una en la otra.

#### 4.9 Hipótesis.

**El Liderazgo es factor determinante de la Administración Escolar.**

#### 4.10 Operacionalización de la Hipótesis.

##### 4.10.1 Definición Teórica.

###### 4.10.1.1 Variable Independiente.

###### **Liderazgo.**

Es el conjunto de capacidades que un individuo tiene para influir en un colectivo de personas, haciendo que este colectivo trabaje con entusiasmo en el logro de objetivos comunes<sup>14</sup>.  
(wikipedia)

###### 4.10.1.2 Variable Dependiente.

###### **Administración Escolar.**

La administración escolar es una disciplina de la administración general, que se ocupa del quehacer educativo<sup>15</sup> (Marín, 1997).

---

<sup>14</sup> [www.es.wikipedia.org/wiki/liderazgo](http://www.es.wikipedia.org/wiki/liderazgo).

<sup>15</sup> Marín, José. Guía Instruccional de Administración Escolar I, 1997

## 4.10.2 Definición Operativa.

### 4.10.2.1 Variable Independiente.

Variable	Indicador	Índice	Subíndice	Unidad de medida	No. Ítem
Liderazgo	1 Capacidad para influir en un grupo	1.1 Habilidad para lograr la participación del colectivo escolar	1.1.1 Destreza para conseguir la colaboración de la Comunidad Educativa	¿Se consigue la colaboración de los miembros de la comunidad educativa en diferentes actividades?	1
			1.1.2 Aptitud para obtener la cooperación de los sujetos de la comunidad educativa	¿Se obtiene la cooperación de los sujetos de la comunidad educativa en las actividades escolares?	3
		1.2 Talento para dirigir un equipo de trabajo	1.2.1 Incentivar al equipo de trabajo para realizar las labores	¿Se incentiva al equipo de trabajo para realizar las labores escolares?	5
			1.2.2 Orientar a los integrantes de la organización a trabajar en conjunto.	¿Se logra que la Comunidad Educativa trabaje en conjunto?	7
	2 Hacer que un grupo trabaje con entusiasmo en el logro de objetivos comunes	2.1 Poder de influencia para conseguir propósitos	2.1.1 Incentivar a la comunidad educativa a alcanzar objetivos	¿Se plantean objetivos institucionales a largo, mediano y corto plazo?	9
			2.1.2 Potenciar sentimientos positivos en las personas y conquistar resultados	¿Se promueven cambios o transformaciones en la forma de trabajo?	11
		2.2 Comunicar al grupo de trabajo los resultados que se pretenden alcanzar.	2.2.1 Fomentar el diálogo entre los sujetos de la comunidad educativa	¿Se promueve la buena comunicación entre los miembros del grupo?	13
			2.2.2 Transmitir información al grupo de las acciones a realizar	¿Se proporciona información sobre las actividades a realizar?	15

#### 4.10.2.2 Variable Dependiente.

Variable	Indicador	Índice	Subíndice	Unidad de medida	No. Ítem
Administración Escolar	1 Disciplina de la administración general	1.1 Dirigir las actividades de la empresa	1.1.1 Coordinar el funcionamiento de la institución	¿Se coordina el funcionamiento de la institución?	2
			1.1.2 Regular las funciones de los miembros de la institución	¿Se regulan las funciones de los elementos del establecimiento escolar?	4
		1.2 Organizar las tareas dentro de la organización	1.2.1 Planificar las actividades dentro de la institución	¿Se planifican las actividades dentro de la institución?	6
			1.2.2 Programar las acciones de los miembros de la comunidad educativa	¿Se programan las acciones de los miembros de la comunidad educativa?	8
	2 se ocupa del quehacer educativo	2.1 Disponer los recursos para el quehacer educativo	2.1.1 Proporcionar los fondos para el funcionamiento de la institución	¿Se proveen los fondos para el funcionamiento del establecimiento?	10
			2.1.2 Abastecer los insumos para la realización de las actividades escolares	¿Se suministran los recursos para la realización de las actividades escolares?	12
		2.2 Supervisar las actividades escolares	2.2.1 Inspeccionar la realización de las labores de los elementos de la institución	¿Se inspecciona la realización de las labores de los elementos de la institución?	14
			2.2.2 Evaluar las labores de los sujetos del establecimiento	¿Se evalúan las labores de los sujetos del establecimiento?	16

#### 4.11 Delimitación.

##### 4.11.1 Temporal.

- Sincrónica: De octubre del 2010 a octubre del 2011.
- Espacial: Estudio a realizarse en el Instituto Diversificado Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López de la ciudad de Quetzaltenango.

#### 4.11.2 Teórica.

- **Funcionalista:** Porque la administración escolar tiene como propósito mantener el sistema dentro del establecimiento.

#### 4.12 Universo.

Instituto Diversificado Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López de la ciudad de Quetzaltenango.

##### 4.12.1 Muestra.

Está en relación con el número de alumnos y para poder realizar la generalización de resultados con respecto a la institución se considera utilizar las Secciones de Bachillerato en Electricidad tanto de cuarto como quinto grado, del Instituto Diversificado Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López de la ciudad de Quetzaltenango.

##### 4.12.2 Unidades de Análisis.

- ✓ **Estudiantes** de ambos sexos de Bachillerato en Electricidad del Instituto Diversificado Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López de la ciudad de Quetzaltenango.
- ✓ **Docentes** de Bachillerato en Electricidad del Instituto Diversificado Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López de la ciudad de Quetzaltenango.
- ✓ **Personal administrativo y de servicio** del Instituto Diversificado Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López de la ciudad de Quetzaltenango.
- ✓ **Padres de familia** de los estudiantes de Bachillerato en Electricidad del Instituto Diversificado Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López de la ciudad de Quetzaltenango.
- ✓ **Autoridad educativa:** director del establecimiento.

#### 4.13 Diseño de Investigación.

El diseño de investigación a utilizarse será **No Experimental**, ya que no se manipularán las variables, quedando sujetas únicamente a un análisis.

#### 4.14 Cronograma.

ACTIVIDADES	Nov. 2010	Feb. 2011	Mar. 2011	Abril 2011	Mayo 2011	Junio 2011	Julio 2011	Agosto 2011	Sept. 2011	Oct. 2011
1. Elaboración Marco Metodológico	X	X	X	X	X	X	X	X		
2. Aprobación Marco Metodológico								X		
3. Marcos Conceptual y Contextual					X	X	X	X		
4. Marco Teórico				X	X	X	X	X		
5. Marco Operativo								X	X	
6. Trabajo de campo								X	X	
7. Trabajo de gabinete									X	
8. Presentación de resultados										X
9. Análisis de presentación de resultados										X
10. Propuesta										X

#### 4.15 Organización.

- **Asesor:** Lic. Enrique Aguilar
- **Investigadora:** Sandra Leticia Maldonado Muñoz.

#### 4.16 Recursos.

- **Humanos:** La Comunidad Educativa del Instituto Diversificado Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López de la ciudad de Quetzaltenango.

- **Materiales:** Libros, manuales, periódicos electrónicos, útiles de oficina.
- **Financieros:** Fondos monetarios para el desarrollo de la investigación aportados por la investigadora.

#### 4.17 Evaluación.

Se realizará en función del cronograma. La evaluación será un proceso determinante puesto que proveerá datos importantes para mejorar procesos investigativos posteriores. Por consiguiente, la misma tendrá lugar durante y al final de esta investigación.

## **Capítulo 5**

### **Marco Operativo**

#### **5.1 Introducción**

Para poder realizar el trabajo de campo, es necesario validar las boletas que se aplicarán en el Instituto Diversificado Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López, para ello, se seleccionó el Instituto Técnico Industrial de Occidente, que cuenta con similares características y condiciones para llevar a cabo la aplicación de la Prueba Piloto, contándose con unidades de análisis afines a las establecidas en el Marco Metodológico de la presente investigación.

Se hace notar, que en el trabajo de campo se aplican entrevistas y cuestionarios a las diferentes unidades de análisis, a quienes se les solicita responder con toda la veracidad posible y de esta forma proporcionar la información necesaria, de la misma manera se obtiene información tanto de las autoridades, como de estudiantes, padres de familia, personal administrativo, personal de servicio y docentes del establecimiento.

Por lo antes expuesto, vale la pena resaltar que en el trabajo de campo todas las unidades de análisis sujetas a la investigación, tuvieron la disponibilidad del caso, facilitando de ese modo que la investigación se realizara.

Cabe agregar, que después de aplicar los cuestionarios y realizar las entrevistas, se realiza la correspondiente tabulación de los instrumentos, se elaboran gráficas estadísticas y su interpretación correspondiente para realizar la triangulación de los resultados que permite la elaboración y realización de la propuesta.

#### **5.2 Prueba Piloto**

El fin de esta prueba es validar y estandarizar los instrumentos que se utilizarán en el trabajo de campo, para realizar esta prueba, es necesario encontrar un contexto cuyas características sean similares al lugar donde se realizará la investigación.

Por lo tanto, la prueba piloto de esta investigación se realizó en el Instituto Técnico Industrial de Occidente, por contar con características similares al Instituto Diversificado Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López, ambos de la ciudad de Quetzaltenango.

Datos de la prueba piloto

Instituto Técnico Industrial de Occidente, localizado en la ciudad de Quetzaltenango.

La actividad se realizó el día 18 de agosto de 2011, participando en la validación de los instrumentos las siguientes unidades de análisis:

#### Cuestionarios

- ✓ **Estudiantes de ambos sexos**, que estudian la carrera de Electricidad en el Instituto Técnico Industrial de Occidente.
- ✓ **Personal docente**, que facilita los cursos en dicho establecimiento.
- ✓ **Personal administrativo y de servicio**, que se desempeña en el mencionado centro educativo.
- ✓ **Padres de familia**, de estudiantes de la carrera de Electricidad del centro educativo antes mencionado.

#### Entrevistas

- ✓ Autoridad educativa: director del establecimiento.

A cada una de las personas a quienes les fueron aplicados los instrumentos, se les solicitó que respondieran si los mismos eran comprensibles o no y si realmente se apegaban al contenido del tema; por lo tanto, después del proceso de desarrollo de la Prueba Piloto, todos los instrumentos fueron aprobados en su totalidad.

## Estructura de los instrumentos

- a) Instrucciones: se procuró que fueran comprensibles.
- b) Datos Generales: permiten conocer el perfil de cada unidad de análisis. En el caso de los docentes, se sugirió que se dejara residencia en lugar de procedencia, pues algunos docentes proceden de otros departamentos y han establecido su residencia en esta ciudad.
- c) Introducción: se detalló y se procuró que fuera fácil de entender.
- d) Preguntas: fueron ajustadas a cada unidad de análisis y no fue necesario realizar modificaciones.

### 5.3 Aplicación de los Instrumentos

La aplicación de los cuestionarios se realiza a los docentes, estudiantes, padres de familia, personal administrativo y de servicio. Asimismo, se procede a entrevistar al director del establecimiento y al Supervisor Educativo del Nivel Medio sector oficial; dichas entrevistas son grabadas con previa autorización del entrevistado y transcritas literalmente en el apartado correspondiente, para finalmente dar paso al procesamiento de la información recabada.

### 5.4 Plan trabajo de campo

#### **“El Liderazgo como factor determinante de la Administración Escolar”**

##### 5.4.1 Parte Informativa

Institución:	Instituto Diversificado Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López.
Carrera	Bachillerato en Electricidad
Fecha de realización del trabajo de campo:	25 de agosto de 2011, con los estudiantes de quinto bachillerato 23 de septiembre con los estudiantes de cuarto bachillerato 30 de septiembre con los padres de familia.

Duración:	Tres semanas.
Responsable:	Investigadora: Sandra Leticia Maldonado Muñoz
Unidades de Análisis:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estudiantes de cuarto y quinto grados de Bachillerato en Electricidad.</li> <li>2. Personal docente de la carrera de Bachillerato en Electricidad.</li> <li>3. Padres de familia de estudiantes de la carrera de Bachillerato en Electricidad.</li> <li>4. Personal Administrativo y de Servicio del establecimiento.</li> <li>5. Autoridad educativa: Director del establecimiento.</li> </ol>
Coordinación:	Asesor de Tesis: Lic. Enrique Aguilar

#### 5.4.2 Establecimiento donde se realizó el trabajo de campo

Instituto Diversificado Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López de la ciudad de Quetzaltenango.

#### 5.5 Procesamiento de la información.

Luego de obtener la información a través de los instrumentos aplicados a las unidades de análisis, se procesa la información para obtener los datos cuantitativos de la investigación y realizar la presentación, análisis e interpretación de los mismos, esta información se presenta a través de cuadros de doble entrada indicando la fuente de la cual se obtuvieron.

## 5.6 Perfil del análisis y presentación de resultados

La información que se obtiene en el trabajo de campo debe ser presentada de una forma sencilla, para transmitirlos de manera que permitan una lectura de la realidad investigada.

- La tabulación de los datos se realiza con los resultados obtenidos de los cuestionarios, especificándolos según sea el caso.
- Se elaboran cuadros de doble entrada para mostrar datos personales en cada uno de los cuestionamientos.
- Luego se realiza la interpretación de dichos resultados o porcentajes obtenidos, interpretando el dato empírico.

## 5.7 Perfil del análisis y discusión de resultados

Cada unidad de análisis, provee una información diferente, por lo que es necesario hacer una triangulación de resultados, esto proporciona una perspectiva de lo que sucede en el contexto investigado, de esa manera se llega a las conclusiones y se presenta la propuesta de solución a la problemática encontrada.

- Se toman las preguntas nodales de estudiantes, docentes, padres de familia, personal administrativo y de servicio, así como de la autoridad en las que se encuentren coincidencias y se verifica si existe divergencia de resultados para analizarlos, elaborando la triangulación de resultados y se establece una relación entre porcentajes.
- Derivado de ello, surge la correspondiente comprobación de la hipótesis que da lugar a aceptarla, posteriormente se redactan las conclusiones y se elabora la propuesta de solución.

## 5.8 Recursos

### 5.8.1 Humanos

- Asesor de investigación.
- Investigadora.
- Para la Prueba Piloto: autoridades educativas, docentes, estudiantes, personal administrativo y de servicio, y padres de familia del Instituto Técnico Industrial de Occidente.
- Para el trabajo de campo: autoridades educativas, docentes, estudiantes, personal administrativo y de servicio, y padres de familia del Instituto Diversificado Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López.

### 5.8.2 Materiales

- Hojas de papel bond.
- Computadora.
- Impresora.
- Fotocopiadora.
- Lapiceros.
- Lápices.
- Grapadora.
- Folder.
- Grabadoras.
- Libros y bibliotecas multimedia.
- Instrumentos de investigación.
- Mobiliario y equipo para el desarrollo de la investigación.
- Útiles de oficina.

### 5.8.3 Financieros

Fondos monetarios para el desarrollo de la investigación proporcionados por la investigadora.

5.9 Cronograma de acciones.

ACTIVIDADES	Agosto				Septiembre				Octubre				
	Semana				Semana				Semana				
1- Propuesta para lugar de aplicación prueba piloto.	X												
2- Aprobación para lugar de aplicación prueba piloto.			X										
3- Realización de prueba piloto.				X									
4- Corrección de instrumentos.					X								
5- Trabajo de campo: Aplicación de cuestionarios y Realización de entrevista.					X			X	X				

## Capítulo 6

### Análisis y Presentación de Resultados

El Liderazgo como Factor Determinante de la Administración Escolar  
Estudiantes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr.  
Werner Ovalle López

Cuadro # 1

Sexo

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	80	99%
Femenino	1	1%
Total	81	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a estudiantes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López de la ciudad de Quetzaltenango, septiembre de 2011.

Interpretación: Este cuadro muestra que una gran cantidad de los estudiantes cuestionados de Bachillerato en Electricidad son de sexo masculino, en este ciclo escolar solo hay una señorita estudiando la carrera, esto debido a que en nuestro país hay carreras que se consideran apropiadas solo para varones.

## El Liderazgo como Factor Determinante de la Administración Escolar

Estudiantes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr.  
Werner Ovalle López

Cuadro # 2

Edad

Edad	Frecuencia	Porcentaje
14 a 16 ā	15	19%
17 a 19 ā	62	77%
20 a 21 ā	1	1%
22 a 24 ā	3	4%
No contestó	0	0%
Total	81	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a estudiantes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López de la ciudad de Quetzaltenango, septiembre de 2011.

Interpretación: Al cuestionar al grupo de estudiantes sobre su edad, se obtuvo como resultado que gran cantidad de ellos se encuentra en el rango de edad entre 17 a 19 años, el segundo grupo mayoritario está en el rango de 14 a 16 años, que es la edad ideal para estudiar esta carrera, además hay un pequeño grupo cuya edad es mayor a veinte años, lo que demuestra que en este establecimiento no hay limitante de ingreso para la edad.

## El Liderazgo como Factor Determinante de la Administración Escolar

Estudiantes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr.  
Werner Ovalle López

Cuadro # 3

### Residencia

Residencia	Frecuencia	Porcentaje
Quetzaltenango	18	22%
Cantel	14	17%
La Esperanza	8	10%
San Juan Ostuncalco	7	9%
San Francisco El Alto	8	10%
Salcajá	2	2%
Zunil	8	10%
San Cristóbal Totonicapán	3	4%
Totonicapán	2	2%
San Martín Sacatepéquez	2	2%
San Carlos Sija	1	1%
Olintepeque	2	2%
San Miguel Sigüilá	1	1%
Malacatán	1	1%
El Palmar	1	1%
No contestó	3	4%
Total	81	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a estudiantes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López de la ciudad de Quetzaltenango, septiembre de 2011.

Interpretación: Se observa que en este grupo de estudiantes, la gran mayoría reside en lugares cercanos a la ciudad de Quetzaltenango, solamente la quinta parte del grupo vive en la ciudad, muchos de ellos viajan diariamente a su lugar de residencia, otros están de pensionistas, asimismo, puede observarse que el establecimiento atiende tanto a municipios del departamento de Quetzaltenango como a municipios de los departamentos de Totonicapán, Retalhuleu e incluso de San Marcos.

## El Liderazgo como Factor Determinante de la Administración Escolar

Estudiantes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr.  
Werner Ovalle López

Cuadro # 4

Pregunta # 1

¿Logra la dirección del establecimiento que los estudiantes colaboren en la realización de las actividades escolares?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	19	23%
Algunas veces	49	60%
Nunca	13	16%
Sin respuesta	0	0%
Nula	0	0%
Total	81	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a estudiantes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López de la ciudad de Quetzaltenango, septiembre de 2011.

Interpretación: Al interrogar a los estudiantes sobre la habilidad de la dirección del establecimiento para lograr que los estudiantes colaboren en la realización de actividades escolares, una gran parte del grupo respondió que algunas veces, una quinta parte indicó que siempre, pero al encontrar que un grupo menor señaló que nunca, se demuestra que es necesario mejorar esta situación para involucrar a todos los estudiantes en la realización de las actividades escolares, lo que redundará en un mejor logro de metas y la formación integral de los estudiantes.

## El Liderazgo como Factor Determinante de la Administración Escolar

Estudiantes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr.

Werner Ovalle López

Cuadro # 5

Pregunta # 2

¿Coordina la dirección el funcionamiento del establecimiento en forma eficiente?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	22	27%
Algunas veces	46	57%
Nunca	13	16%
Sin respuesta	0	0%
Nula	0	0%
Total	81	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a estudiantes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López de la ciudad de Quetzaltenango, septiembre de 2011.

Interpretación: Se cuestionó al grupo de estudiantes si la dirección logra que el funcionamiento del establecimiento sea de forma eficiente, más de la mitad del grupo indicó que algunas veces, otro grupo indicó que siempre, pero hay una cantidad menor que indica que nunca, lo que hace notar que debe mejorarse la forma de coordinar el funcionamiento del establecimiento.

## El Liderazgo como Factor Determinante de la Administración Escolar

Estudiantes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr.  
Werner Ovalle López

Cuadro # 6

Pregunta # 3

¿Incentiva la dirección a los estudiantes para realizar las labores escolares con entusiasmo?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	30	37%
Algunas veces	38	47%
Nunca	11	14%
Sin respuesta	0	0%
Nula	2	2%
Total	81	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a estudiantes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López de la ciudad de Quetzaltenango, septiembre de 2011.

Interpretación: En lo que se refiere a si la dirección del plantel incentiva a los estudiantes para realizar las labores con entusiasmo, un gran número de ellos respondió que algunas veces, un grupo menor indicó que siempre, pero otro grupo pequeño opina que nunca, por lo que se hace necesario mejorar en este sentido para lograr mejores resultados en las labores escolares por parte del estudiantado.

## El Liderazgo como Factor Determinante de la Administración Escolar

Estudiantes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr.  
Werner Ovalle López

Cuadro # 7

Pregunta # 4

¿La dirección reglamenta las acciones de los estudiantes del establecimiento escolar?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	41	51%
Algunas veces	32	40%
Nunca	7	9%
Sin respuesta	0	0%
Nula	1	1%
Total	81	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a estudiantes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López de la ciudad de Quetzaltenango, septiembre de 2011.

Interpretación: En cuanto al cuestionamiento de si la dirección del establecimiento reglamenta las acciones de los estudiantes, es de hacer notar que la mitad del grupo indicó que siempre, un grupo menor señala que algunas veces y el grupo más pequeño informa que nunca, lo que demuestra que se cumple con una de las funciones de la administración escolar, al reglamentar las acciones de los estudiantes entre ellas: el uso del uniforme, horas de entrada y salida, formas de comportarse dentro del establecimiento, las relaciones entre estudiantes y docentes.

El Liderazgo como Factor Determinante de la Administración Escolar

Estudiantes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr.

Werner Ovalle López

Cuadro # 8

Pregunta # 5

¿Planifica la dirección las actividades dentro y fuera de la institución?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	16	20%
Algunas veces	49	60%
Nunca	16	20%
Sin respuesta	0	0%
Nula	0	0%
Total	81	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a estudiantes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López de la ciudad de Quetzaltenango, septiembre de 2011.

Interpretación: Una de las funciones del administrador es planificar las actividades, al cuestionar a los estudiantes si la dirección planifica las actividades dentro y fuera del establecimiento, un gran número respondió que algunas veces, la quinta parte indicó que siempre, pero un grupo de igual tamaño opina que nunca, se concluye que esta función de dirección no está clara para los estudiantes o no se les comunica debidamente la planificación de actividades.

## El Liderazgo como Factor Determinante de la Administración Escolar

Estudiantes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr.

Werner Ovalle López

Cuadro # 9

Pregunta # 6

¿La dirección logra que la Comunidad Educativa trabaje en conjunto?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	26	32%
Algunas veces	35	43%
Nunca	20	25%
Sin respuesta	0	0%
Nula	0	0%
Total	81	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a estudiantes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López de la ciudad de Quetzaltenango, septiembre de 2011.

Interpretación: Uno de los retos para un líder es lograr que el grupo de personas a su cargo trabaje en conjunto para alcanzar los objetivos propuestos, en un establecimiento educativo este grupo de personas es muy diverso: estudiantes, padres de familia, docentes y personal administrativo y de servicio; una gran cantidad de estudiantes cuestionados opina que la dirección logra esto algunas veces, la tercera parte opina que siempre, pero la cuarta parte del grupo que opina que nunca lo consigue, lo cual demuestra que debe mejorarse en este aspecto para alcanzar metas y objetivos propuestos que beneficiarán la educación integral de los estudiantes.

## El Liderazgo como Factor Determinante de la Administración Escolar

Estudiantes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr.

Werner Ovalle López

Cuadro # 10

Pregunta # 7

¿Programa la dirección las actividades de los miembros de la Comunidad Educativa?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	16	20%
Algunas veces	53	65%
Nunca	12	15%
Sin respuesta	0	0%
Nula	0	0%
Total	81	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a estudiantes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López de la ciudad de Quetzaltenango, septiembre de 2011.

Interpretación: Un buen administrador debe programar las actividades, debe tener lineamientos de qué quiere alcanzar y cómo lo quiere alcanzar, en el caso de establecimientos educativos estas actividades deben involucrar a estudiantes, padres de familia, docentes y demás miembros de la comunidad educativa, los estudiantes cuestionados en esta investigación, consideran en gran cantidad que esto se hace solo algunas veces, una quinta parte señala que siempre, pero un grupo menor informa que nunca, lo que revela que si la dirección programa, puede ser que no lo esté comunicando de forma eficiente para hacerlo del conocimiento de todos.

## El Liderazgo como Factor Determinante de la Administración Escolar

Estudiantes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr.

Werner Ovalle López

Cuadro # 11

Pregunta # 8

¿La dirección plantea objetivos institucionales a largo, mediano y corto plazo?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	15	19%
Algunas veces	47	58%
Nunca	19	23%
Sin respuesta	0	0%
Nula	0	0%
Total	81	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a estudiantes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López de la ciudad de Quetzaltenango, septiembre de 2011.

Interpretación: En toda administración deben establecerse objetivos para lograrse a corto, mediano y largo plazo, los cuales deben hacerse del conocimiento del personal que forma parte de la empresa, en este caso más de la mitad de los estudiantes cuestionados opina que esto se hace algunas veces, la quinta parte indica que siempre se hace y casi la cuarta parte opina que nunca; esto indica que una gran parte de los estudiantes encuestados no están enterados de los objetivos propuestos por la dirección del establecimiento.

## El Liderazgo como Factor Determinante de la Administración Escolar

Estudiantes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr.

Werner Ovalle López

Cuadro # 12

Pregunta # 9

¿Provee la dirección los recursos necesarios para el funcionamiento del establecimiento?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	14	17%
Algunas veces	45	56%
Nunca	21	26%
Sin respuesta	0	0%
Nula	1	1%
Total	81	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a estudiantes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López de la ciudad de Quetzaltenango, septiembre de 2011.

Interpretación: La administración tiene entre sus funciones proveer los recursos necesarios para el funcionamiento del establecimiento, más de la mitad del grupo opina que esto se hace algunas veces, un grupo menor indica que siempre pero la quinta parte del grupo señala que nunca, por lo que se puede inferir que se hace necesario mejorar esta situación dentro del establecimiento investigado.

## El Liderazgo como Factor Determinante de la Administración Escolar

Estudiantes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr.

Werner Ovalle López

Cuadro # 13

Pregunta # 10

¿La dirección promueve cambios o transformaciones en la forma de trabajo?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	23	28%
Algunas veces	41	51%
Nunca	17	21%
Sin respuesta	0	0%
Nula	0	0%
Total	81	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a estudiantes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López de la ciudad de Quetzaltenango, septiembre de 2011.

Interpretación: Dentro del liderazgo, una de las cualidades es lograr cambios y transformaciones en la forma de trabajo, al cuestionar a los estudiantes de si la dirección del establecimiento lo hace, la mitad del grupo contestó que algunas veces, el segundo grupo mayoritario opina que siempre y la quinta parte del grupo indicó que nunca se hace, se aprecia que los estudiantes no perciben estos cambios en su totalidad.

## El Liderazgo como Factor Determinante de la Administración Escolar

Estudiantes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr.

Werner Ovalle López

Cuadro # 14

Pregunta # 11

¿Suministra la dirección los recursos para la realización de las actividades escolares?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	20	25%
Algunas veces	38	47%
Nunca	23	28%
Sin respuesta	0	0%
Nula	0	0%
Total	81	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a estudiantes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López de la ciudad de Quetzaltenango, septiembre de 2011.

Interpretación: Toda actividad necesita del aporte de recursos necesarios para su realización, en especial las actividades escolares, y en este sentido una buena parte de los estudiantes cuestionados opina que la dirección del establecimiento suministra los recursos para la realización de actividades escolares algunas veces, la cuarta parte indica que siempre y una tercera parte dice que nunca se hace, lo que demuestra que hay que mejorar al proveer o suministrar los recursos para la realización de actividades para que se logren de forma satisfactoria.

## El Liderazgo como Factor Determinante de la Administración Escolar

Estudiantes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr.  
Werner Ovalle López

Cuadro # 15

Pregunta # 12

¿La dirección promueve la buena comunicación entre los miembros de la Comunidad Educativa?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	28	35%
Algunas veces	43	53%
Nunca	10	12%
Sin respuesta	0	0%
Nula	0	0%
Total	81	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a estudiantes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López de la ciudad de Quetzaltenango, septiembre de 2011.

Interpretación: Una de las piezas clave en una buena administración, es la comunicación y es considerada una cualidad necesaria para el buen liderazgo, al cuestionar a los estudiantes si la dirección promueve la buena comunicación entre los miembros de la Comunidad Educativa, la mitad del grupo opina que lo hace algunas veces, la tercera parte del grupo indica que siempre y un grupo menor dice que nunca. Por lo cual debe promoverse la buena comunicación entre los miembros de la Comunidad Educativa.

## El Liderazgo como Factor Determinante de la Administración Escolar

Estudiantes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr.  
Werner Ovalle López

Cuadro # 16

Pregunta # 13

¿Inspecciona la dirección las labores del personal docente y administrativo de la institución?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	27	33%
Algunas veces	41	51%
Nunca	13	16%
Sin respuesta	0	0%
Nula	0	0%
Total	81	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a estudiantes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López de la ciudad de Quetzaltenango, septiembre de 2011.

Interpretación: El administrador tiene entre sus funciones: supervisar, controlar, inspeccionar las labores del personal a su cargo, al cuestionar a los estudiantes si la dirección inspecciona las labores del personal del establecimiento, una buena parte de los estudiantes opinan que lo hace algunas veces, la tercera parte opina que siempre lo hace, y un grupo menor considera que nunca se hace.

## El Liderazgo como Factor Determinante de la Administración Escolar

Estudiantes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr.  
Werner Ovalle López

Cuadro # 17

Pregunta # 14

¿La dirección proporciona información sobre las actividades a realizar dentro y fuera del establecimiento?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	28	35%
Algunas veces	40	49%
Nunca	13	16%
Sin respuesta	0	0%
Nula	0	0%
Total	81	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a estudiantes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López de la ciudad de Quetzaltenango, septiembre de 2011.

Interpretación: Un buen líder debe informar de las actividades que se realizan y de hechos importantes que suceden dentro y fuera del establecimiento, al cuestionar a los estudiantes sobre si la dirección informa de las actividades a realizar dentro y fuera del establecimiento la mayor parte de ellos indicó que lo hace algunas veces, la tercera parte informa que siempre lo hace y la menor cantidad señala que nunca lo hace. En este sentido se puede observar que hay que mejorar la información de las actividades que se realicen dentro y fuera del establecimiento.

El Liderazgo como Factor Determinante de la Administración Escolar

Estudiantes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr.

Werner Ovalle López

Cuadro # 18

Pregunta # 15

¿Supervisa la dirección las actividades dentro del establecimiento?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	26	32%
Algunas veces	42	52%
Nunca	13	16%
Sin respuesta	0	0%
Nula	0	0%
Total	81	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a estudiantes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López de la ciudad de Quetzaltenango, septiembre de 2011.

Interpretación: El administrador no debe quedarse en su escritorio, debe supervisar las actividades dentro del establecimiento. A la interrogante de si la dirección supervisa las actividades dentro del establecimiento, el mayor porcentaje de estudiantes señala que lo hace algunas veces, una tercera parte indica que siempre y una minoría opina que nunca lo hace. Se denota que la percepción de los estudiantes es que no se supervisa frecuentemente.

## El Liderazgo como Factor Determinante de la Administración Escolar

### Padres de Familia o Encargados de Estudiantes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López

Cuadro # 19

#### Sexo

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	33	45%
Femenino	40	55%
Total	73	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a Padres de Familia o Encargados de estudiantes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López de la ciudad de Quetzaltenango, septiembre de 2011.

Interpretación: En el cuadro puede observarse que la mayor parte de los padres cuestionados, son de sexo femenino y un grupo menor de sexo masculino, con ello se observa que en su mayoría son las madres las encargadas de estar pendientes de la educación de los hijos, mientras los padres por cuestiones de trabajo no pueden asistir al establecimiento, en este caso la diferencia es tan solo del 10%.

## El Liderazgo como Factor Determinante de la Administración Escolar

### Padres de Familia o Encargados de Estudiantes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López

Cuadro # 20

#### Edad

Edad	Frecuencia	Porcentaje
18 a 20 ā	1	1%
21 a 30 ā	1	1%
31 a 40 ā	22	30%
41 a 50 ā	33	45%
51 a 60 ā	10	14%
61 a 70 ā	2	3%
No contestó	4	5%
Total	73	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a Padres de Familia o Encargados de estudiantes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López de la ciudad de Quetzaltenango, septiembre de 2011.

Interpretación: Al observar el cuadro representativo de la edad, vemos que una gran cantidad de los padres de familia o encargados están en el rango de edades entre 41 a 50 años, el rango que le sigue es el de 31 a 40 años con la tercera parte del grupo, se puede observar que dentro del grupo cuestionado, hay dos personas menores de 30 años, esto debido a que muchas veces se delega a los hermanos mayores para quedar de encargados de sus hermanos, un pequeño grupo está por encima de los 51 años, pues en algunos casos son los abuelos los encargados.

## El Liderazgo como Factor Determinante de la Administración Escolar

### Padres de Familia o Encargados de Estudiantes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López

Cuadro # 21

#### Residencia

Residencia	frecuencia	Porcentaje
Quetzaltenango	23	32%
Cantel	11	15%
La Esperanza	8	11%
San Juan Ostuncalco	7	10%
San Francisco El Alto	5	7%
Salcajá	4	5%
Zunil	3	4%
San Cristóbal Totonicapán	3	4%
Totonicapán	3	4%
San Martín Sacatepéquez	1	1%
Concepción Chiquirichapa	1	1%
San Mateo	1	1%
San Miguel Sigüilá	1	1%
San Andrés Xecul	1	1%
San Felipe Retalhuleu	1	1%
Total	73	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a Padres de Familia o Encargados de estudiantes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López de la ciudad de Quetzaltenango, septiembre de 2011.

Interpretación: Un gran número de los padres cuestionados tienen su residencia en la ciudad de Quetzaltenango, representado la tercera parte del grupo, el grupo que lo sigue es de padres residentes en los municipios de Cantel, La Esperanza, San Juan Ostuncalco, y en menor cantidad de otros municipios cercanos a la ciudad, y otros municipios de departamentos como Totonicapán y Retalhuleu, lo que muestra que el campo de proyección del establecimiento no se circunscribe solamente a la ciudad, sino a lugares circunvecinos.

## El Liderazgo como Factor Determinante de la Administración Escolar

### Padres de Familia o Encargados de Estudiantes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López

Cuadro # 22

#### Ocupación

Ocupación	Frecuencia	Porcentaje
Ama de Casa	28	38%
Agricultor	8	11%
Albañil	6	8%
Comerciante	5	7%
Costurero	2	3%
Electricista	2	3%
Sastre	2	3%
Mecánico	2	3%
Tejedor	2	3%
Doméstica	2	3%
Vendedor	1	1%
Conserje	1	1%
Mesera	1	1%
Cocinera	1	1%
Perito en Electrónica	1	1%
Bordadora	1	1%
Enfermera	1	1%
Perito Contador	1	1%
Administrador de Empresas	1	1%
Carpintero	1	1%
Zapatero	1	1%
Jardinero	1	1%
Maestra	1	1%
No contestó	1	1%
Total	73	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a Padres de Familia o Encargados de estudiantes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López de la ciudad de Quetzaltenango, septiembre de 2011.

Interpretación: Se puede observar que de los padres o encargados cuestionados, un gran grupo son amas de casa, además se encuentra también un grupo de agricultores y albañiles, como los más representativos, y luego una gran gama de ocupaciones, que muestran que el grupo de estudiantes es de escasos recursos, pues las ocupaciones de sus padres generan bajos ingresos.

## El Liderazgo como Factor Determinante de la Administración Escolar

Padres de Familia o Encargados de Estudiantes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López

Cuadro # 23

Número de hijos

# de Hijos	Frecuencia	Porcentaje
1 a 3	14	19%
4 a 7	40	55%
8 a 11	14	19%
No contestó	5	7%
Total	73	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a Padres de Familia o Encargados de estudiantes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López de la ciudad de Quetzaltenango, septiembre de 2011.

Interpretación Uno de los aspectos notables en esta investigación, es el hecho de que los estudiantes provienen de familias numerosas, un buen número de los padres cuestionados tiene entre 4 a 7 hijos, la quinta parte tiene entre 8 a 11 hijos, un grupo similar tiene de 1 a 3 hijos, lo que demuestra que los ingresos se tienen que distribuir entre varios hijos, y muchas veces no permite darles lo necesario para la realización de sus actividades escolares.

## El Liderazgo como Factor Determinante de la Administración Escolar

### Padres de Familia o Encargados de Estudiantes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López

#### Cuadro # 24

#### Pregunta # 1

¿Logra la dirección del establecimiento que los padres de familia colaboren en la realización de las actividades escolares?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	22	30%
Algunas veces	43	59%
Nunca	8	11%
Sin respuesta	0	0%
Nula	0	0%
Total	73	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a Padres de Familia o Encargados de estudiantes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López de la ciudad de Quetzaltenango, septiembre de 2011.

Interpretación Los padres de familia cuestionados indican en una gran cantidad, que la dirección logra algunas veces que los padres colaboren en la realización de actividades escolares, la tercera parte dice que siempre lo hace, pero un grupo menor señala que nunca lo logra. Por lo que la dirección debe esforzarse un poco más para lograr involucrar siempre a los padres en la realización de las actividades escolares.

## El Liderazgo como Factor Determinante de la Administración Escolar

Padres de Familia o Encargados de Estudiantes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López

Cuadro # 25

Pregunta # 2

¿Coordina la dirección el funcionamiento del establecimiento en forma eficiente?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	21	29%
Algunas veces	40	55%
Nunca	12	16%
Sin respuesta	0	0%
Nula	0	0%
Total	73	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a Padres de Familia o Encargados de estudiantes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López de la ciudad de Quetzaltenango, septiembre de 2011.

Interpretación: En cuanto al cuestionamiento de si la dirección coordina de forma eficiente el funcionamiento del establecimiento, un grupo de estudiantes indicó que lo hace algunas veces, la tercera parte del grupo dice que siempre y una minoría indica que nunca. La percepción de los padres es que debe mejorarse la coordinación del funcionamiento del establecimiento.

## El Liderazgo como Factor Determinante de la Administración Escolar

Padres de Familia o Encargados de Estudiantes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López

Cuadro # 26

Pregunta # 3

¿Incentiva la dirección a los padres de familia para realizar las labores escolares con entusiasmo?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	27	37%
Algunas veces	27	37%
Nunca	18	25%
Sin respuesta	0	0%
Nula	1	1%
Total	73	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a Padres de Familia o Encargados de estudiantes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López de la ciudad de Quetzaltenango, septiembre de 2011.

Interpretación: Un buen líder debe involucrar a todos los miembros de la comunidad educativa a realizar las labores escolares con entusiasmo, no solo a estudiantes y docentes, al cuestionar a los padres de familia si la dirección los incentiva para realizar las labores escolares con entusiasmo, hay coincidencia en la respuesta de siempre y algunas veces en el número de respuestas, pero la cuarta parte del grupo señaló que nunca lo hace. Por lo que se hace necesario mejorar este aspecto.

## El Liderazgo como Factor Determinante de la Administración Escolar

### Padres de Familia o Encargados de Estudiantes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López

Cuadro # 27

Pregunta # 4

¿La dirección reglamenta las acciones de los padres de familia del establecimiento escolar?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	23	32%
Algunas veces	39	53%
Nunca	11	15%
Sin respuesta	0	0%
Nula	0	0%
Total	73	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a Padres de Familia o Encargados de estudiantes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López de la ciudad de Quetzaltenango, septiembre de 2011.

**Interpretación:** Al indagar si la dirección reglamenta las acciones de padres de familia del establecimiento, una buena cantidad de los cuestionados señaló que lo hace algunas veces, la tercera parte indica que siempre y una minoría señala que nunca. Esto demuestra que aunque haya reglas o normas que los padres de familia tengan que cumplir dentro del establecimiento, muchas veces no se conocen plenamente, algunas veces por falta de información de parte del establecimiento, otras por falta de interés de los padres que no se involucran en la educación de sus hijos.

## El Liderazgo como Factor Determinante de la Administración Escolar

### Padres de Familia o Encargados de Estudiantes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López

Cuadro # 28

Pregunta # 5

¿Planifica la dirección las actividades dentro y fuera de la institución?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	21	29%
Algunas veces	35	48%
Nunca	15	21%
Sin respuesta	0	0%
Nula	2	3%
Total	73	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a Padres de Familia o Encargados de estudiantes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López de la ciudad de Quetzaltenango, septiembre de 2011.

Interpretación: Al preguntarles a los padres de familia si la dirección planifica las actividades dentro y fuera de la institución, la mayoría indicó que algunas veces, la tercera parte señala que siempre y la quinta parte destacó que nunca lo hace. Esto demuestra que además de planificar las actividades, es necesario hacerlo del conocimiento no solo de estudiantes y docentes, sino también de padres de familia.

## El Liderazgo como Factor Determinante de la Administración Escolar

Padres de Familia o Encargados de Estudiantes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López

Cuadro # 29

Pregunta # 6

¿La dirección logra que la Comunidad Educativa trabaje en conjunto?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	21	29%
Algunas veces	40	55%
Nunca	10	14%
Sin respuesta	1	1%
Nula	1	1%
Total	73	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a Padres de Familia o Encargados de estudiantes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López de la ciudad de Quetzaltenango, septiembre de 2011.

Interpretación: El cuestionamiento de si la dirección logra que la Comunidad Educativa trabaje en conjunto, obtuvo como resultado la indicación de más de la mitad del grupo de que lo hace algunas veces, la tercera parte señala que siempre y un pequeño grupo indica que nunca. Para lograr una mejor educación para los estudiantes debe lograrse que la Comunidad Educativa siempre trabaje en conjunto.

## El Liderazgo como Factor Determinante de la Administración Escolar

### Padres de Familia o Encargados de Estudiantes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López

Cuadro # 30

Pregunta # 7

¿Programa la dirección las actividades de los miembros de la comunidad educativa?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	21	29%
Algunas veces	37	51%
Nunca	13	18%
Sin respuesta	0	0%
Nula	2	3%
Total	73	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a Padres de Familia o Encargados de estudiantes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López de la ciudad de Quetzaltenango, septiembre de 2011.

Interpretación: Los padres de familia cuestionados indicaron en gran cantidad que la dirección algunas veces programa las actividades de los miembros de la comunidad educativa, una tercera parte indica que siempre lo hace, y un pequeño número señala que nunca lo hace. Por lo que demuestra que muchas veces la programación se plasma en papel, pero no se comunica a todos los interesados.

## El Liderazgo como Factor Determinante de la Administración Escolar

Padres de Familia o Encargados de Estudiantes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López

Cuadro # 31

Pregunta # 8

¿La dirección plantea objetivos institucionales a largo, mediano y corto plazo?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	23	32%
Algunas veces	32	44%
Nunca	18	25%
Sin respuesta	0	0%
Nula	0	0%
Total	73	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a Padres de Familia o Encargados de estudiantes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López de la ciudad de Quetzaltenango, septiembre de 2011.

Interpretación: Al cuestionamiento de si la dirección plantea objetivos a largo, mediano y corto plazo un grupo considerable contestó que lo hace algunas veces, una tercera parte que siempre lo hace, pero hay una cuarta parte que indica que nunca se hace, esto demuestra que parte del grupo de padres no ha sido informado si se plantean objetivos.

## El Liderazgo como Factor Determinante de la Administración Escolar

Padres de Familia o Encargados de Estudiantes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López

Cuadro # 32

Pregunta # 9

¿Provee la dirección los recursos necesarios para el funcionamiento del establecimiento?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	22	30%
Algunas veces	28	38%
Nunca	21	29%
Sin respuesta	0	0%
Nula	2	3%
Total	73	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a Padres de Familia o Encargados de estudiantes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López de la ciudad de Quetzaltenango, septiembre de 2011.

Interpretación: Al preguntar a los padres si provee la dirección los recursos necesarios para el funcionamiento del establecimiento, las respuestas se repartieron entre las tres opciones con poca diferencia. Lo que indica que debe mejorarse en este aspecto la administración del establecimiento.

## El Liderazgo como Factor Determinante de la Administración Escolar

Padres de Familia o Encargados de Estudiantes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López

Cuadro # 33

Pregunta # 10

¿La dirección promueve cambios o transformaciones en la forma de trabajo?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	23	32%
Algunas veces	36	49%
Nunca	12	16%
Sin respuesta	1	1%
Nula	1	1%
Total	73	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a Padres de Familia o Encargados de estudiantes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López de la ciudad de Quetzaltenango, septiembre de 2011.

Interpretación: En lo que respecta al hecho de que si la dirección promueve cambios o transformaciones en la forma de trabajo, una buena cantidad de los padres cuestionados indicó que lo hace algunas veces, la tercera parte señaló que siempre, y un pequeño grupo dijo que nunca. Esto demuestra que la tercera parte de los padres indica que si promueven cambios, pero las dos terceras partes no lo consideran así.

## El Liderazgo como Factor Determinante de la Administración Escolar

Padres de Familia o Encargados de Estudiantes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López

Cuadro # 34

Pregunta # 11

¿Suministra la dirección los recursos para la realización de las actividades escolares?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	13	18%
Algunas veces	38	52%
Nunca	22	30%
Sin respuesta	0	0%
Nula	0	0%
Total	73	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a Padres de Familia o Encargados de estudiantes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López de la ciudad de Quetzaltenango, septiembre de 2011.

Interpretación: Al indagar si la dirección suministra los recursos para la realización de las actividades escolares, la mitad de los padres indicó que lo hace algunas veces, un pequeño número señala que siempre, pero la tercera parte señala que nunca. Para que las actividades escolares sean exitosas deben contar con los recursos necesarios y el administrador debe procurar cumplir con esta función y como se ve la tercera parte no está convencida de que se haga de la forma adecuada.

## El Liderazgo como Factor Determinante de la Administración Escolar

Padres de Familia o Encargados de Estudiantes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López

Cuadro # 35

Pregunta # 12

¿La dirección promueve la buena comunicación entre los miembros de la comunidad educativa?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	25	34%
Algunas veces	35	48%
Nunca	11	15%
Sin respuesta	0	0%
Nula	2	3%
Total	73	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a Padres de Familia o Encargados de estudiantes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López de la ciudad de Quetzaltenango, septiembre de 2011.

Interpretación: Una gran parte de padres cuestionados indicó que la dirección logra algunas veces la buena comunicación entre los miembros de la comunidad educativa, una tercera parte opina que siempre lo hace y un pequeño grupo opina que nunca, es necesario resaltar que esta buena comunicación debe lograrse siempre para obtener buenos resultados en la meta común que es la buena educación de los jóvenes.

## El Liderazgo como Factor Determinante de la Administración Escolar

Padres de Familia o Encargados de Estudiantes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López

Cuadro # 36

Pregunta # 13

¿Inspecciona la dirección las labores del personal docente y administrativo de la institución?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	16	22%
Algunas veces	35	48%
Nunca	18	25%
Sin respuesta	2	3%
Nula	2	3%
Total	73	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a Padres de Familia o Encargados de estudiantes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López de la ciudad de Quetzaltenango, septiembre de 2011.

Interpretación: Al preguntar si la dirección inspecciona las labores del personal docente y administrativo de la institución, un buen número de los padres indicó que se hace algunas veces, una quinta parte respondió que siempre y la cuarta parte señaló nunca se realiza. Esta cuarta parte del grupo de investigados considera que no se inspeccionan las labores, y la supervisión es una de las funciones principales en toda buena administración.

## El Liderazgo como Factor Determinante de la Administración Escolar

Padres de Familia o Encargados de Estudiantes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López

Cuadro # 37

Pregunta # 14

¿La dirección proporciona información sobre las actividades a realizar dentro y fuera del establecimiento?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	32	44%
Algunas veces	26	36%
Nunca	15	21%
Sin respuesta	0	0%
Nula	0	0%
Total	73	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a Padres de Familia o Encargados de estudiantes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López de la ciudad de Quetzaltenango, septiembre de 2011.

Interpretación: Al analizar el aspecto de si la dirección proporciona información sobre las actividades a realizar dentro y fuera del establecimiento, una buena parte del grupo opina que siempre lo hace, una tercera parte del grupo considera que se logra algunas veces y una quinta parte del grupo cuestionado considera que nunca, esto indica que es necesario mejorar los canales de comunicación de parte de la dirección del establecimiento.

## El Liderazgo como Factor Determinante de la Administración Escolar

Padres de Familia o Encargados de Estudiantes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López

Cuadro # 38

Pregunta # 15

¿Supervisa la dirección las actividades dentro del establecimiento?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	31	42%
Algunas veces	28	38%
Nunca	12	16%
Sin respuesta	2	3%
Nula	0	0%
Total	73	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a Padres de Familia o Encargados de estudiantes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López de la ciudad de Quetzaltenango, septiembre de 2011.

Interpretación: En el análisis de si la dirección supervisa las actividades dentro del establecimiento, la percepción de los padres de familia indica en que siempre se hace, un grupo menor considera que se hace algunas veces y un pequeño grupo que representa la sexta parte del grupo considera que nunca se supervisa.

## El Liderazgo como Factor Determinante de la Administración Escolar

Personal Administrativo y de Servicio del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López

Cuadro # 39

Sexo

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	2	50%
Femenino	2	50%
Total	4	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a Personal Administrativo y de Servicio del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López de la ciudad de Quetzaltenango, septiembre de 2011.

Interpretación: El grupo de personal administrativo y de servicio está compuesto en partes iguales por miembros de ambos sexos.

## El Liderazgo como Factor Determinante de la Administración Escolar

Personal Administrativo y de Servicio del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López

Cuadro # 40

Edad

Edad	frecuencia	Porcentaje
29 ā	1	25%
31 ā	1	25%
32 ā	1	25%
37 ā	1	25%
Total	4	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a Personal Administrativo y de Servicio del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López de la ciudad de Quetzaltenango, septiembre de 2011.

Interpretación: Al analizar los resultados de la investigación sobre la edad de los miembros del personal administrativo, se puede observar que va de 29 a 37 años, lo que indica que se encuentran en la edad ideal para el desempeño de sus labores.

## El Liderazgo como Factor Determinante de la Administración Escolar

Personal Administrativo y de Servicio del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López

Cuadro # 41

### Residencia

Residencia	frecuencia	Porcentaje
Quetzaltenango	2	50%
Salcajá	1	25%
San Andrés Xecul	1	25%
Total	4	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a Personal Administrativo y de Servicio del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López de la ciudad de Quetzaltenango, septiembre de 2011.

Interpretación: Los datos obtenidos indican que una buena parte del personal administrativo, reside en la ciudad de Quetzaltenango y los otros viven en municipios cercanos.

## El Liderazgo como Factor Determinante de la Administración Escolar

Personal Administrativo y de Servicio del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López

Cuadro # 42

Título que posee

Título que posee	frecuencia	Porcentaje
Secretaria y Oficinista	1	25%
Perito Contador	1	25%
PEM en Pedagogía	1	25%
No contestó	1	25%
Total	4	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a Personal Administrativo y de Servicio del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López de la ciudad de Quetzaltenango, septiembre de 2011.

Interpretación: Los datos obtenidos muestran que el personal administrativo cuenta con la educación apropiada para el desempeño de sus labores.

## El Liderazgo como Factor Determinante de la Administración Escolar

Personal Administrativo y de Servicio del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López

Cuadro # 43

Puesto que desempeña

Título que posee	frecuencia	Porcentaje
Oficinista	2	50%
Contador	1	25%
Conserje	1	25%
Total	4	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a Personal Administrativo y de Servicio del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López de la ciudad de Quetzaltenango, septiembre de 2011.

Interpretación: Los datos analizados muestran que se cuenta con un grupo pequeño de personal administrativo para la cantidad de estudiantes, y solamente se tiene un conserje que no es suficiente para las instalaciones del establecimiento, las cuales son grandes y extensas.

## El Liderazgo como Factor Determinante de la Administración Escolar

Personal Administrativo y de Servicio del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López

Cuadro # 44

Años de servicio

Años de servicio	frecuencia	Porcentaje
0 a 4	1	25%
5 a 9	2	50%
10 a 14	0	0%
15 a 19	1	25%
total	4	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a Personal Administrativo y de Servicio del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López de la ciudad de Quetzaltenango, septiembre de 2011.

Interpretación: En lo referente a los años de servicio del personal administrativo, se observa que su mayoría está entre los 5 a 9 años de servicio, uno de ellos tiene más de quince años de servicio que demuestra que tiene la experiencia necesaria para poder orientar a sus compañeros.

## El Liderazgo como Factor Determinante de la Administración Escolar

Personal Administrativo y de Servicio del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López

Cuadro # 45

Pregunta # 1

¿Logra la dirección del establecimiento que los miembros de la comunidad educativa colaboren en la realización de las actividades escolares?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Algunas veces	4	100%
Nunca	0	0%
Sin respuesta	0	0%
Nula	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a Personal Administrativo y de Servicio del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López de la ciudad de Quetzaltenango, septiembre de 2011.

Interpretación: Todos los miembros del personal administrativo y de servicio consideran que la dirección del establecimiento, solo algunas veces logra que los miembros de la comunidad educativa colaboren en la realización de las actividades escolares.

## El Liderazgo como Factor Determinante de la Administración Escolar

Personal Administrativo y de Servicio del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López

Cuadro # 46

Pregunta # 2

¿Coordina la dirección el funcionamiento del establecimiento en forma eficiente?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Algunas veces	4	100%
Nunca	0	0%
Sin respuesta	0	0%
Nula	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a Personal Administrativo y de Servicio del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López de la ciudad de Quetzaltenango, septiembre de 2011.

Interpretación: El cuadro muestra que los miembros del personal administrativo, señalan que la dirección del establecimiento, coordina el funcionamiento del establecimiento en forma eficiente en algunas ocasiones, lo cual no es suficiente, esto debe ser una constante.

## El Liderazgo como Factor Determinante de la Administración Escolar

Personal Administrativo y de Servicio del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López

Cuadro # 47

Pregunta # 3

¿Incentiva la dirección al personal docente y de servicio para realizar las labores escolares con entusiasmo?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	50%
Algunas veces	2	50%
Nunca	0	0%
Sin respuesta	0	0%
Nula	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a Personal Administrativo y de Servicio del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López de la ciudad de Quetzaltenango, septiembre de 2011.

Interpretación: En lo referente a si la dirección incentiva al personal docente y de servicio para realizar las labores educativas con entusiasmo, la opinión está dividida, un grupo considera que siempre lo hace y el otro que lo logra solo algunas veces.

## El Liderazgo como Factor Determinante de la Administración Escolar

Personal Administrativo y de Servicio del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López

Cuadro # 48

Pregunta # 4

¿La dirección reglamenta las funciones del personal del establecimiento escolar?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Algunas veces	3	75%
Nunca	1	25%
Sin respuesta	0	0%
Nula	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a Personal Administrativo y de Servicio del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López de la ciudad de Quetzaltenango, septiembre de 2011.

Interpretación: Al observar las respuestas a la interrogante de si la dirección reglamenta las funciones del personal del establecimiento, opinan que lo hace algunas veces y otra de las personas consideran que nunca lo hace, lo que muestra que es necesario reglamentar dichas funciones.

## El Liderazgo como Factor Determinante de la Administración Escolar

Personal Administrativo y de Servicio del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López

Cuadro # 49

Pregunta # 5

¿Planifica la dirección las actividades dentro y fuera de la institución?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	25%
Algunas veces	2	50%
Nunca	1	25%
Sin respuesta	0	0%
Nula	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a Personal Administrativo y de Servicio del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López de la ciudad de Quetzaltenango, septiembre de 2011.

Interpretación: La mitad del grupo informa que la dirección algunas veces planifica las actividades dentro y fuera de la institución, la otra mitad está dividida indicando una de ellas que siempre lo hace y la otra que no lo hace nunca. Esto demuestra que no hay claridad en cuanto a la planificación de las actividades por parte de la dirección.

## El Liderazgo como Factor Determinante de la Administración Escolar

Personal Administrativo y de Servicio del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López

Cuadro # 50

Pregunta # 6

¿La dirección logra que la Comunidad Educativa trabaje en conjunto?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Algunas veces	3	75%
Nunca	1	25%
Sin respuesta	0	0%
Nula	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a Personal Administrativo y de Servicio del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López de la ciudad de Quetzaltenango, septiembre de 2011.

Interpretación: Según los resultados mostrados en este cuadro, se puede concluir que la dirección del establecimiento, solo algunas veces logra que la comunidad educativa trabaje en conjunto, hay una opinión indicando que nunca lo logra.

## El Liderazgo como Factor Determinante de la Administración Escolar

Personal Administrativo y de Servicio del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López

Cuadro # 51

Pregunta # 7

¿Programa la dirección las actividades de los miembros de la comunidad educativa?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	25%
Algunas veces	3	75%
Nunca	0	0%
Sin respuesta	0	0%
Nula	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a Personal Administrativo y de Servicio del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López de la ciudad de Quetzaltenango, septiembre de 2011.

Interpretación: En lo referente a la función de la dirección del establecimiento de programar las actividades de los miembros de la comunidad educativa, las tres terceras partes indican que solo lo hace algunas veces.

## El Liderazgo como Factor Determinante de la Administración Escolar

Personal Administrativo y de Servicio del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López

Cuadro # 52

Pregunta # 8

¿La dirección plantea objetivos institucionales a largo, mediano y corto plazo?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	75%
Algunas veces	1	25%
Nunca	0	0%
Sin respuesta	0	0%
Nula	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a Personal Administrativo y de Servicio del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López de la ciudad de Quetzaltenango, septiembre de 2011.

Interpretación: Este cuadro nos indica que la dirección si plantea objetivos institucionales a largo, mediano y corto plazo, esto se debe al tipo de trabajo que cumple este personal que debe trabajar de acuerdo con cronogramas de actividades estipulados por el MINEDUC y que deben cumplirse estrictamente en las fechas establecidas.

## El Liderazgo como Factor Determinante de la Administración Escolar

Personal Administrativo y de Servicio del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López

Cuadro # 53

Pregunta # 9

¿Provee la dirección los recursos necesarios para el funcionamiento del establecimiento?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	25%
Algunas veces	3	75%
Nunca	0	0%
Sin respuesta	0	0%
Nula	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a Personal Administrativo y de Servicio del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López de la ciudad de Quetzaltenango, septiembre de 2011.

Interpretación: Al preguntar sobre si la dirección provee los recursos necesarios para el funcionamiento del establecimiento, la mayor parte del personal administrativo y de servicio indica que solo lo hace algunas veces, lo que indica que debe mejorarse en este sentido la función de la administración.

## El Liderazgo como Factor Determinante de la Administración Escolar

Personal Administrativo y de Servicio del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López

Cuadro # 54

Pregunta # 10

¿La dirección promueve cambios o transformaciones en la forma de trabajo?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	50%
Algunas veces	1	25%
Nunca	1	25%
Sin respuesta	0	0%
Nula	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a Personal Administrativo y de Servicio del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López de la ciudad de Quetzaltenango, septiembre de 2011.

Interpretación: Según los resultados obtenidos en este cuestionamiento una buena parte del grupo cuestionado indica que la dirección siempre promueve cambios en la forma de trabajo, pero la opinión del resto del grupo indica que solo lo hace algunas veces y uno de los encuestados opina que nunca se hace.

## El Liderazgo como Factor Determinante de la Administración Escolar

Personal Administrativo y de Servicio del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López

Cuadro # 55

Pregunta # 11

¿Suministra la dirección los recursos para la realización de las actividades escolares?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	25%
Algunas veces	3	75%
Nunca	0	0%
Sin respuesta	0	0%
Nula	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a Personal Administrativo y de Servicio del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López de la ciudad de Quetzaltenango, septiembre de 2011.

Interpretación: Revisando los resultados al cuestionamiento de si la dirección del establecimiento suministra los recursos para la realización de las actividades escolares, la mayor parte del personal administrativo indicó que algunas veces, y solo uno de ellos señaló que siempre, por lo que se denota que la dirección no cumple a cabalidad con esta función, lo que redundará en el desempeño de labores del personal administrativo y de servicio.

## El Liderazgo como Factor Determinante de la Administración Escolar

Personal Administrativo y de Servicio del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López

Cuadro # 56

Pregunta # 12

¿La dirección promueve la buena comunicación entre los miembros de la comunidad educativa?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Algunas veces	3	75%
Nunca	1	25%
Sin respuesta	0	0%
Nula	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a Personal Administrativo y de Servicio del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López de la ciudad de Quetzaltenango, septiembre de 2011.

Interpretación: Según lo indicado en este cuadro, se puede observar que un buen número del personal administrativo, señala que la dirección solo algunas veces promueve la buena comunicación entre los miembros de la comunidad educativa y uno de ellos indica que nunca lo hace, lo que demuestra que hace falta mejor comunicación entre dirección y la comunidad educativa.

## El Liderazgo como Factor Determinante de la Administración Escolar

Personal Administrativo y de Servicio del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López

Cuadro # 57

Pregunta # 13

¿Inspecciona la dirección las labores del personal docente y administrativo de la institución?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Algunas veces	3	75%
Nunca	1	25%
Sin respuesta	0	0%
Nula	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a Personal Administrativo y de Servicio del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López de la ciudad de Quetzaltenango, septiembre de 2011.

Interpretación: En lo referente al cuestionamiento de si la dirección inspecciona las labores del personal docente y administrativo de la institución, las tres terceras partes indican que solo lo hace algunas veces, y uno de ellos indica que nunca, lo cual no favorece el buen funcionamiento del establecimiento, al no haber control y seguimiento no se cumple con los requerimientos de calificaciones, cuadros, disciplina, puntualidad, etc.

## El Liderazgo como Factor Determinante de la Administración Escolar

Personal Administrativo y de Servicio del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López

Cuadro # 58

Pregunta # 14

¿La dirección proporciona información sobre las actividades a realizar dentro y fuera del establecimiento?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Algunas veces	4	100%
Nunca	0	0%
Sin respuesta	0	0%
Nula	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a Personal Administrativo y de Servicio del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López de la ciudad de Quetzaltenango, septiembre de 2011.

Interpretación: Una buena comunicación sobre las actividades a realizar dentro y fuera del establecimiento por cada uno de los componentes de la Comunidad Educativa, es necesario para el buen funcionamiento del plantel, al cuestionar sobre este tema, todo el personal administrativo indica que la dirección cumple con esta función solo en algunas ocasiones. Lo que puede ocasionar problemas en el cumplimiento de actividades establecidas ya sea dentro o fuera del establecimiento.

## El Liderazgo como Factor Determinante de la Administración Escolar

Personal Administrativo y de Servicio del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López

Cuadro # 59

Pregunta # 15

¿Supervisa la dirección las actividades dentro del establecimiento?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Algunas veces	4	100%
Nunca	0	0%
Sin respuesta	0	0%
Nula	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a Personal Administrativo y de Servicio del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López de la ciudad de Quetzaltenango, septiembre de 2011.

Interpretación: En lo que respecta a la supervisión de las actividades dentro del establecimiento por parte de la dirección, los cuestionados indican en su totalidad que la dirección cumple con esta atribución solo en algunas ocasiones.

## El Liderazgo como Factor Determinante de la Administración Escolar

Docentes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr.

Werner Ovalle López

Cuadro # 60

Sexo

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	7	64%
Femenino	4	36%
Total	11	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López de la ciudad de Quetzaltenango, septiembre de 2011.

Interpretación: Según el cuadro se puede observar que más de la mitad de docentes que trabaja con los estudiantes de la carrera de Bachillerato en Electricidad son hombres, un grupo minoritario está compuesto de mujeres, lo que puede explicarse por ser una carrera eminentemente técnica, en la que normalmente se desempeñan varones, por cuestión cultural.

## El Liderazgo como Factor Determinante de la Administración Escolar

Docentes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr.

Werner Ovalle López

Cuadro # 61

Edad

Edad	frecuencia	Porcentaje
27 ā	1	9%
38 ā	1	9%
39 ā	1	9%
46 ā	2	18%
47 ā	1	9%
49 ā	1	9%
56 ā	1	9%
No contestó	3	27%
total	11	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López de la ciudad de Quetzaltenango, septiembre de 2011.

Interpretación: La edad de los docentes en este grupo es muy dispersa, no hay mayoría, el rango va desde los veintisiete hasta los cincuenta y seis años, es curioso notar que tres de los docentes no indicaron su edad.

## El Liderazgo como Factor Determinante de la Administración Escolar

Docentes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr.

Werner Ovalle López

Cuadro # 62

### Residencia

Residencia	frecuencia	Porcentaje
Quetzaltenango	8	73%
San Juan Ostuncalco	1	9%
Zunil	1	9%
Totonicapán	1	9%
total	11	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López de la ciudad de Quetzaltenango, septiembre de 2011.

Interpretación: En cuanto al aspecto de residencia, se puede notar que un buen número de los docentes cuestionados, reside en la ciudad de Quetzaltenango, pero tres de ellos viven fuera de la ciudad, por lo que se trasladan diario a su trabajo, son lugares cercanos que permiten el traslado en poco tiempo.

## El Liderazgo como Factor Determinante de la Administración Escolar

Docentes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr.

Werner Ovalle López

Cuadro # 63

Título que posee

Título que posee	frecuencia	Porcentaje
Lic. En Pedagogía	3	27%
Lic. En Psicología	1	9%
PEM en Inglés	1	9%
PEM en Matemática y Física	1	9%
PEM en Pedagogía	4	36%
Bachiller en Electricidad	1	9%
total	11	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López de la ciudad de Quetzaltenango, septiembre de 2011.

Interpretación: Puede observarse que una buena parte de los docentes que laboran en el Bachillerato en Electricidad, poseen título a nivel universitario, ya sea técnico o profesional, solo uno de ellos cuenta en la actualidad con título de nivel diversificado, pero está realizando estudios universitarios, los dos responsables de los cursos técnicos, tienen diploma de electricidad en nivel medio y poseen el título de PEM, lo que favorece a los estudiantes al contar con personal altamente capacitado.

## El Liderazgo como Factor Determinante de la Administración Escolar

Docentes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr.

Werner Ovalle López

Cuadro # 64

Años de Servicio

Años de servicio	frecuencia	Porcentaje
0 a 4	3	27%
5 a 9	1	9%
10 a 14	1	9%
15 a 19	2	18%
20 a 24	2	18%
25 a 29	1	9%
30 a 34	1	9%
total	11	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López de la ciudad de Quetzaltenango, septiembre de 2011.

Interpretación: El cuadro que contiene la información de los años de servicio del personal docente del Bachillerato en Electricidad, muestra que una gran cantidad se encuentra en el rango de cero a cuatro años, siendo ellos los docentes por contrato, mientras que los presupuestados se dispersan en el rango de cinco a treinta años de servicio. Algunos de ellos han servido la mayor parte de su tiempo de docencia en este establecimiento.

## El Liderazgo como Factor Determinante de la Administración Escolar

Docentes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr.  
Werner Ovalle López

Cuadro # 65

Pregunta # 1

¿Logra la dirección del establecimiento que los miembros de la comunidad educativa colaboren en la realización de las actividades escolares?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Algunas veces	11	100%
Nunca	0	0%
Sin respuesta	0	0%
Nula	0	0%
Total	11	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López de la ciudad de Quetzaltenango, septiembre de 2011.

Interpretación: El cuestionamiento de que si la dirección del establecimiento logra que los miembros de la comunidad educativa colaboren en la realización de las actividades escolares, obtuvo en su totalidad la respuesta de que solo algunas veces se logra, lo que indica la necesidad de involucrar más a la comunidad educativa en la realización de todas las actividades escolares que le correspondan.

## El Liderazgo como Factor Determinante de la Administración Escolar

Docentes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr.

Werner Ovalle López

Cuadro # 66

Pregunta # 2

¿Coordina la dirección el funcionamiento del establecimiento en forma eficiente?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	9%
Algunas veces	9	82%
Nunca	1	9%
Sin respuesta	0	0%
Nula	0	0%
Total	11	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López de la ciudad de Quetzaltenango, septiembre de 2011.

Interpretación: Un buen grupo de los docentes señalaron que solo algunas veces la dirección coordina el funcionamiento del establecimiento en forma eficiente, uno de ellos indicó que siempre, pero otro indica que nunca lo hace, por lo que se puede deducir que el personal docente en gran parte no está conforme.

## El Liderazgo como Factor Determinante de la Administración Escolar

Docentes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr.

Werner Ovalle López

Cuadro # 67

Pregunta # 3

¿Incentiva la dirección al equipo de trabajo para realizar las labores escolares con entusiasmo?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	27%
Algunas veces	6	55%
Nunca	2	18%
Sin respuesta	0	0%
Nula	0	0%
Total	11	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López de la ciudad de Quetzaltenango, septiembre de 2011.

Interpretación: Se obtiene como resultado en este cuadro que los docentes cuestionados indican, en buena cantidad, que algunas veces la dirección incentiva al equipo de trabajo para realizar las labores escolares, una minoría indica que lo hace siempre, pero otro grupo minoritario indica que nunca, lo que significa que hace falta que la dirección incentive a su grupo de trabajo en la realización de las labores.

## El Liderazgo como Factor Determinante de la Administración Escolar

Docentes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr.

Werner Ovalle López

Cuadro # 68

Pregunta # 4

¿La dirección reglamenta las funciones del personal del establecimiento escolar?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	9%
Algunas veces	5	45%
Nunca	5	45%
Sin respuesta	0	0%
Nula	0	0%
Total	11	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López de la ciudad de Quetzaltenango, septiembre de 2011.

Interpretación: Un grupo de docentes indica que la dirección reglamenta las funciones del personal del establecimiento solo en algunas ocasiones, mientras que un grupo similar indica que nunca lo hace, lo que nos lleva a determinar que es necesario reglamentar las funciones del personal y además hacerlas de su conocimiento.

## El Liderazgo como Factor Determinante de la Administración Escolar

Docentes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr.

Werner Ovalle López

Cuadro # 69

Pregunta # 5

¿Planifica la dirección las actividades dentro y fuera de la institución?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	18%
Algunas veces	6	55%
Nunca	3	27%
Sin respuesta	0	0%
Nula	0	0%
Total	11	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López de la ciudad de Quetzaltenango, septiembre de 2011.

Interpretación: En cuanto a la función de planificación de las actividades dentro y fuera de la institución, una buena parte de los docentes señala que la dirección lo hace solo algunas veces, la tercera parte del grupo indica que nunca se hace y un grupo minoritario señala que se hace siempre. Lo que denota que si hace la planificación no se da a conocer a todo el grupo.

El Liderazgo como Factor Determinante de la Administración Escolar  
 Docentes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr.  
 Werner Ovalle López

Cuadro # 70

Pregunta # 6

¿La dirección logra que la Comunidad Educativa trabaje en conjunto?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	9%
Algunas veces	4	36%
Nunca	6	55%
Sin respuesta	0	0%
Nula	0	0%
Total	11	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López de la ciudad de Quetzaltenango, septiembre de 2011.

Interpretación: En este aspecto resalta que la mitad del grupo de docentes cuestionados indica que la dirección nunca logra que la comunidad educativa trabaje en conjunto, la tercera parte señala que lo logra algunas veces y solo uno de los docentes informa que siempre lo logra. Este resultado destaca la necesidad de que la dirección logre realizar trabajo en equipo.

## El Liderazgo como Factor Determinante de la Administración Escolar

Docentes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr.

Werner Ovalle López

Cuadro # 71

Pregunta # 7

¿Programa la dirección las actividades de los miembros de la comunidad educativa?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	9%
Algunas veces	10	91%
Nunca	0	0%
Sin respuesta	0	0%
Nula	0	0%
Total	11	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López de la ciudad de Quetzaltenango, septiembre de 2011.

Interpretación: Una gran cantidad de los docentes indicaron que la dirección del establecimiento programa las actividades de los miembros de la comunidad educativa solo algunas veces. Para que el desempeño de los miembros de la comunidad sea eficiente y eficaz, deben programarse las actividades siempre, no solo en ciertas ocasiones.

## El Liderazgo como Factor Determinante de la Administración Escolar

Docentes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr.

Werner Ovalle López

Cuadro # 72

Pregunta # 8

¿La dirección plantea objetivos institucionales a largo, mediano y corto plazo?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	18%
Algunas veces	4	36%
Nunca	5	45%
Sin respuesta	0	0%
Nula	0	0%
Total	11	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López de la ciudad de Quetzaltenango, septiembre de 2011.

Interpretación: En lo referente a que si la dirección plantea objetivos a largo, mediano y corto plazo, los docentes cuestionados indican, en número representativo, que nunca lo hace, la tercera parte dice que lo hace en algunas ocasiones y la quinta parte señala que siempre lo hace. Esto manifiesta que si se plantean esos objetivos no se hacen del conocimiento de todos los docentes, solo se le informa a un grupo minoritario.

## El Liderazgo como Factor Determinante de la Administración Escolar

Docentes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr.  
Werner Ovalle López

Cuadro # 73

Pregunta # 9

¿Provee la dirección los recursos necesarios para el funcionamiento del establecimiento?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	27%
Algunas veces	3	27%
Nunca	5	45%
Sin respuesta	0	0%
Nula	0	0%
Total	11	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López de la ciudad de Quetzaltenango, septiembre de 2011.

Interpretación: Un buen número de los docentes señalaron que la dirección nunca provee los recursos para el funcionamiento del establecimiento, una tercera parte del grupo indica que lo hace algunas veces, y la otra tercera parte dice que la dirección siempre provee los recursos necesarios. Estos resultados denotan la falta de recursos proporcionados por el director para el funcionamiento del establecimiento, o que solo se les provee a un grupo pequeño.

El Liderazgo como Factor Determinante de la Administración Escolar  
 Docentes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr.  
 Werner Ovalle López

Cuadro # 74

Pregunta # 10

¿La dirección promueve cambios o transformaciones en la forma de trabajo?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	27%
Algunas veces	6	55%
Nunca	2	18%
Sin respuesta	0	0%
Nula	0	0%
Total	11	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López de la ciudad de Quetzaltenango, septiembre de 2011.

Interpretación: Por las respuestas brindadas se puede observar que buena parte de los docentes opina que la dirección algunas veces promueve cambios en la forma de trabajo, la tercera parte indica que siempre lo hace, pero hay un grupo minoritario que señala que nunca lo hace. Lo que demuestra que los cambios o transformaciones que quieran realizarse deben hacerse del conocimiento de todo el personal para que sea efectivo.

## El Liderazgo como Factor Determinante de la Administración Escolar

Docentes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr.

Werner Ovalle López

Cuadro # 75

Pregunta # 11

¿Suministra la dirección los recursos para la realización de las actividades escolares?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	9%
Algunas veces	6	55%
Nunca	4	36%
Sin respuesta	0	0%
Nula	0	0%
Total	11	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López de la ciudad de Quetzaltenango, septiembre de 2011.

Interpretación: En lo que respecta a si la dirección suministra los recursos para la realización de las actividades escolares más de la mitad del grupo indica que solo los hace algunas veces, un grupo menor indica que nunca lo hace y solamente uno de los docentes indica que siempre lo hace. Esto muestra que hace falta que la dirección suministre los recursos necesarios para realizar las actividades escolares.

## El Liderazgo como Factor Determinante de la Administración Escolar

Docentes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr.

Werner Ovalle López

Cuadro # 76

Pregunta # 12

¿La dirección promueve la buena comunicación entre los miembros de la comunidad educativa?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	27%
Algunas veces	8	73%
Nunca	0	0%
Sin respuesta	0	0%
Nula	0	0%
Total	11	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López de la ciudad de Quetzaltenango, septiembre de 2011.

Interpretación: Una gran parte de los docentes cuestionados indica que la dirección algunas veces promueve la buena comunicación entre los miembros de la comunidad educativa, la tercera parte opina que siempre lo hace. De lo cual se deduce que debe mejorarse esta situación para que siempre se promueva la buena comunicación entre el grupo a su cargo.

## El Liderazgo como Factor Determinante de la Administración Escolar

Docentes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr.

Werner Ovalle López

Cuadro # 77

Pregunta # 13

¿Inspecciona la dirección las labores del personal docente y administrativo de la institución?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	27%
Algunas veces	4	36%
Nunca	4	36%
Sin respuesta	0	0%
Nula	0	0%
Total	11	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López de la ciudad de Quetzaltenango, septiembre de 2011.

Interpretación: En lo referente a si la dirección inspecciona las labores del personal docente y administrativo, las respuestas están dispersas pues un grupo indica que lo hace algunas veces, un grupo de similar tamaño indica que nunca lo hace y un grupo minoritario indica que siempre lo hace. Lo que demuestra que no hay claridad de parte del personal docente sobre si la dirección cumple con función de supervisar o controlar las actividades.

## El Liderazgo como Factor Determinante de la Administración Escolar

Docentes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr.

Werner Ovalle López

Cuadro # 78

Pregunta # 14

¿La dirección proporciona información sobre las actividades a realizar dentro y fuera del establecimiento?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Algunas veces	7	64%
Nunca	4	36%
Sin respuesta	0	0%
Nula	0	0%
Total	11	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López de la ciudad de Quetzaltenango, septiembre de 2011.

Interpretación: Se puede observar que un buen número de los docentes considera que la dirección proporciona información sobre las actividades a realizar dentro y fuera del establecimiento solo en algunas ocasiones, la tercera parte del grupo indica que nunca informa acerca de estas actividades. Esto hace notorio la falta de comunicación de la dirección hacia su personal sobre las actividades a realizar.

## El Liderazgo como Factor Determinante de la Administración Escolar

Docentes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr.

Werner Ovalle López

Cuadro # 79

Pregunta # 15

¿Supervisa la dirección las actividades dentro del establecimiento?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	18%
Algunas veces	8	73%
Nunca	1	9%
Sin respuesta	0	0%
Nula	0	0%
Total	11	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes de Cuarto y Quinto Bachillerato en Electricidad del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López de la ciudad de Quetzaltenango, septiembre de 2011.

Interpretación: Las tres cuartas partes del grupo de docentes señalaron que la dirección supervisa las actividades dentro del establecimiento solo en algunas ocasiones, la quinta parte indica que siempre lo hace, pero uno de los docentes informa que no lo hace nunca, lo que lleva a concluir que la dirección debe mejorar en esta función.

El Liderazgo como Factor Determinante de la Administración Escolar

Director del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López

Cuadro # 80

Pregunta # 1

¿Qué es Liderazgo?

**Respuesta:** “Para mí el liderazgo es una característica principal en una persona, no es algo que se va creando, sino es algo que ya se trae en los genes. El liderazgo es tener en cuenta los factores que desea un grupo de personas para poder llegar a alcanzar una meta. El liderazgo se ve enfocado, en lo particular, yo lo planteo en este establecimiento, como poder juntar, poder ayudar a un grupo de personas, en este caso de maestros, para que juntos se pueda tener una visión clara de a dónde se quiere llegar el establecimiento.

El liderazgo implica también, otros factores como que la persona que sea líder, no sea una persona reactiva, porque esto en lugar de beneficiar, perjudica el liderazgo, dentro de lo mismo también recordemos que podemos encontrar el liderazgo de forma positiva y negativa, y es un aspecto importantísimo, entonces por el tema que usted está desarrollando, yo pienso que el liderazgo debe ser totalmente un liderazgo positivo, un liderazgo proactivo, una persona que tenga una capacidad de ideales visionarios hacia futuro, pero que no sean solo sueños, sino que realmente tenga las estrategias, los métodos, el apoyo de un personal para que juntos puedan lograr lo que se pueda establecer, también pienso que un aspecto importante es que una persona que se llame líder, tiene que tomar en cuenta a los demás, no puede basarse solo en lo que él quiere, tiene que consensuar, tiene que averiguar cuáles son los deseos de su gente, de esa manera puedan llegar a tener éxito”.

Fuente: Entrevista realizada al Director del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López de la ciudad de Quetzaltenango, septiembre de 2011.

Interpretación: como se puede observar, el director conoce bien el tema de liderazgo, solo que para él, es algo innato, no es algo que pueda aprenderse o que pueda adquirirse, reconoce que es necesario tomar en cuenta la opinión del grupo de personas que trabaja con él, para poder alcanzar metas y tener éxito.

El Liderazgo como Factor Determinante de la Administración Escolar

Director del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López

Cuadro # 81

Pregunta # 2

¿Qué es la administración escolar?
<b>Respuesta:</b> “La administración escolar es una disciplina que permite llevar de manera ordenada y controlada los procesos escolares que se llevan dentro de una institución educativa, esto conlleva todo lo relacionado con personal docente, operativo, y personal docente.”.

Fuente: Entrevista realizada al Director del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López de la ciudad de Quetzaltenango, septiembre de 2011.

Interpretación: En su respuesta el director, presenta su definición de administración escolar, refiriéndose más que todo a la administración de recurso humano.

## El Liderazgo como Factor Determinante de la Administración Escolar

Director del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López

Cuadro # 82

Pregunta # 3

¿Es factor determinante el liderazgo de la administración escolar?

**Respuesta:** “Yo pienso que si es determinante, debido a que un mal líder administrativo lo único que produce es una mala administración, por lo tanto establezco, que el liderazgo es uno entre varios factores determinantes para que un administrador educativo lleve al éxito un centro educativo o una entidad escolar.”.

Fuente: Entrevista realizada al Director del Instituto Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López de la ciudad de Quetzaltenango, septiembre de 2011.

Interpretación: el director responde en forma afirmativa, aseverando que el liderazgo es uno de los factores determinantes para la labor del director sea exitosa.

## **Capítulo 7**

### **Análisis y Discusión de Resultados**

#### 7.1 Presentación

En el capítulo de Análisis y Presentación de Resultados, se efectuó la interpretación de resultados de las diferentes unidades de análisis contenidas en el trabajo de investigación denominado: “El Liderazgo como factor determinante de la Administración Escolar”, su inferencia permite la triangulación de los siguientes resultados:

En cuanto a los datos generales, que proveen el perfil de las unidades de análisis, se puede mencionar en primer lugar las edades, los estudiantes de la carrera de Bachillerato en Electricidad de cuarto y quinto grados se encuentran en los rangos de 14 a 16 años, y el mayor número dentro de las edades de 17 a 19 años, lo que indica que tienen la edad adecuada para la realización de sus estudios, de acuerdo a lo establecido para este nivel, es de hacer notar que hay un pequeño porcentaje de estudiantes que superan los 20 años, lo que muestra que el establecimiento no limita el ingreso por edad.

Los padres de familia cuestionados, se encuentran en grupos representativos en las edades de 31 a 40 años y de 41 a 50 años, pero se halló un 2% menor de 30 años, que representan a encargados de los estudiantes que muchas veces son los hermanos mayores, asimismo, hay un 17% que supera los 51 años, esto se debe a que en algunas ocasiones los abuelos son los encargados, especialmente cuando los padres se localizan lejos por motivos de trabajo.

En lo referente a personal docente y administrativo, las edades varían desde los 27 años hasta los 56 años, siendo los más representativos los que están entre 40 a 50 años, lo que indica que tanto personal docente como administrativo tienen una edad adecuada para el desempeño de sus labores.

Al analizar el sexo de las unidades de análisis, se observa que en la carrera de Bachillerato en Electricidad el grupo predominante es el de los varones, solamente hay una señorita estudiando la carrera, por cuestiones culturales, en nuestro país siempre hay paradigmas sobre las carreras que deben estudiar los varones y las señoritas.

En el grupo de padres de familia encuestados, predominó el sexo femenino representado por el 55%, es normal que en estos casos las madres de familia queden de encargadas debido al trabajo o falta de tiempo de los padres de familia, sin embargo, el 45% de los cuestionados es de sexo masculino, lo que demuestra que los padres están poniendo más interés en el desempeño estudiantil de sus hijos.

Los resultados sobre el sexo del personal administrativo y docente reflejan que la mayoría son varones, puede deberse a que es un instituto técnico y se atiende en general a varones.

En lo que respecta a la residencia, se nota que en el grupo de estudiantes el 22% reside en la ciudad de Quetzaltenango, en el grupo que le sigue, que representa el 17% residen en el municipio de Cantel, pero se observa que muchos de ellos vienen de municipios circunvecinos tanto del departamento de Quetzaltenango, Totonicapán e incluso de Retalhuleu, lo que comprueba que la ciudad de Quetzaltenango es el sitio preferido para que los estudiantes continúen estudios a nivel diversificado, además la cercanía y mejora de las carreteras permite a la mayoría de ellos viajar a diario.

Los padres de familia cuestionados, residen en un 32% en la ciudad de Quetzaltenango, y los demás provienen también de Cantel, San Juan Ostuncalco, La Esperanza, Zunil, San Francisco El Alto, entre otros.

Es de hacer notar que también entre el personal docente y administrativo se observa que el 50% del personal administrativo y el 73% de los docentes residen en esta ciudad, y los demás residen en municipios tales como Salcajá, San Juan Ostuncalco, Zunil, Totonicapán, lugares cercanos a la ciudad, esto favorece la relación entre docentes y estudiantes al conocer el medio en el que ellos se desenvuelven.

Entre otros temas, a los padres de familia se les preguntó sobre el número de hijos que tienen, y llama la atención que el 55% indica que tienen entre 4 a 7 hijos, un 19% indicó que tienen de 1 a 3 hijos y otro porcentaje similar que tienen más de 7 hijos. Muchos de los estudiantes proceden de áreas rurales donde todavía es común encontrar familias numerosas, mientras que las familias

de la ciudad tienen entre 1 a 3 hijos, esto indica que los ingresos de la familia deben repartirse entre muchos hijos lo que dificulta poder proveerles lo necesario.

En cuanto a la ocupación de los padres de familia se descubrió dentro del grupo cuestionado que el 38% son amas de casa, luego encontramos albañiles, agricultores, comerciantes, sastres, tejedores, zapateros, muy pocos poseen ocupaciones que impliquen preparación académica, entre ellos perito contador, perito en electrónica, enfermera y administrador de empresas, de lo cual se deduce que los ingresos son bajos y dificultan la manutención de familias numerosas.

Al analizar el título que poseen los docentes, se percibió que la una buena parte de ellos posee título a nivel universitario, el 55% ostenta el Profesorado de Enseñanza Media, el 36% título a nivel licenciatura, uno de ellos posee solamente el diploma de Bachiller en Electricidad, pero tiene estudios de ingeniería y está actualmente sacando su PEM, dos de los Profesores de Enseñanza Media son también Bachilleres en Electricidad, imparten los cursos técnicos, asimismo, se les preguntó sobre sus años de servicio a lo que el 27% indicó que tienen entre 1 a 4 años de servicio, el 36% tienen entre 15 a 24 años de servicio, el 18% tienen de 5 a 14 años y dos de ellos sobrepasa los 25 años de servicio. Lo que indica que casi todos los docentes tienen muchos años de experiencia, y están en una edad en la que pueden realizar sus labores satisfactoriamente.

Al cuestionar a las unidades de análisis si la dirección del establecimiento logra que los miembros de la comunidad educativa colaboren en la realización de las actividades escolares, todas ellas tienen como respuesta mayoritaria, la opción algunas veces, en la definición de la variable independiente, encontramos que es el conjunto de capacidades para lograr que un colectivo de personas trabaje en el logro de objetivos comunes, las actividades escolares son el objetivo común de la comunidad educativa, lo que indica que es necesario fortalecer esta capacidad.

Un buen administrador debe lograr que el funcionamiento de la institución a su cargo sea eficiente, al preguntar a las unidades de análisis si la dirección coordina el funcionamiento del establecimiento en forma eficiente, el 82% de los docentes y el 100% del personal administrativo eligieron la alternativa: algunas veces, mientras que padres de familia eligieron la misma opción

en un 55%, y los estudiantes en 57%. Hace falta trabajar para que el funcionamiento del establecimiento sea eficiente al 100%.

Otra de las cualidades del liderazgo, es motivar, estimular, incentivar, impulsar a las personas que forman parte de una empresa a trabajar con entusiasmo, en este caso ese grupo de personas lo conforman los miembros de la comunidad educativa, que al ser cuestionados ¿Incentiva la dirección al equipo de trabajo para realizar las labores escolares con entusiasmo?, eligieron en primer lugar la alternativa algunas veces, en segundo lugar la opción siempre, pero en tres de las unidades de análisis se obtuvo resultados para la opción nunca, con los docentes en un 18%, en los padres de familia 25% y los estudiantes con 14%, lo que revela que la dirección del establecimiento debe mejorar en este aspecto.

Es sabido que se obtienen mejores resultados cuando se logra que el grupo de personas que forman parte de una empresa, de una comunidad o de una familia trabajen en equipo, al preguntar a esta muestra de la comunidad educativa ¿La dirección logra que la Comunidad Educativa trabaje en conjunto?, tres de las unidades cuestionadas indicaron que lo hace algunas veces, entre ellos los estudiantes con 43%, los padres de familia con 55%, el personal administrativo en un 75%, pero resalta el hecho que el 55% de los docentes indicó que nunca lo hace. Lo que demuestra que no se sienten involucrados en todas las actividades y que por lo tanto el trabajo no se hace en equipo.

Para lograr buenos resultados en toda actividad es indispensable programar y planificar, se debe además plantear objetivos para alcanzar a corto, mediano y largo plazo, esto es esencial cuando se habla de la actividad de instituciones escolares, la planificación es la parte medular de cualquiera de las actividades a desarrollar dentro del establecimiento, sean éstas docentes, administrativas, recreativas, etc., debe en primer lugar existir una planificación general planteada por la dirección para que sean la base de las planificaciones de las diferentes comisiones, del trabajo de los docentes, del personal administrativo e incluso de los padres de familia, para que se enteren de fechas de evaluaciones, de fecha de entrega de calificaciones, entre otras, se preguntó a las unidades de análisis ¿Programa la dirección las actividades de los miembros de la comunidad educativa? La opción elegida por todas ellas, fue algunas veces, los estudiantes en un

65%, padres de familia en 51%, personal administrativo 75% y los docentes en 91%; en lo referente al planteamiento de objetivos se cuestionó ¿La dirección plantea objetivos institucionales a largo, mediano y corto plazo?, la respuesta en caso estuvo dispersa pues estudiantes y padres de familia, eligieron la opción algunas veces en 58% y 44% respectivamente, el personal administrativo indicó que siempre en 75%, mientras los maestros de forma mayoritaria representada por el 45% indicó que nunca se plantean. Esto muestra que hace falta plantear los objetivos y sobretodo darlos a conocer, pues los datos revelan que algunas de las unidades si son informadas y otras no.

Entre las atribuciones del director del establecimiento está velar por que se cuente con los recursos necesarios para el buen funcionamiento del establecimiento, ya sean estos humanos, materiales, financieros, de infraestructura; la pregunta que se hizo fue ¿Provee la dirección los recursos necesarios para el funcionamiento del establecimiento? Tres de las unidades eligieron como respuesta preferida la opción algunas veces, siendo estudiantes en 56%, padres en 38%, y personal administrativo en 75%, pero los docentes indicaron en 45% que nunca, y el resto se dividieron en las otras dos opciones.

Cuando se preguntó si la dirección promueve la buena comunicación entre los miembros de la comunidad educativa, la opción algunas veces fue la preferida por todas las unidades de análisis, los estudiantes en 53%, los padres en 48% no así personal administrativo y docentes que lo hicieron en 73% y 75% respectivamente, lo que es un indicativo de que la comunicación entre los miembros de la comunidad educativa debe mejorar para lograr una mejor educación para los jóvenes, y esta responsabilidad recae sobre la dirección que debe ser el enlace entre los diferentes miembros de la comunidad.

La buena comunicación se logra cuando la dirección informa a los diferentes miembros de la comunidad educativa de las actividades a realizarse dentro y fuera del establecimiento, y al indagar si la dirección proporciona información sobre las actividades a realizar dentro y fuera del establecimiento, los estudiantes seleccionaron las tres opciones, su respuesta mayor fue algunas veces con el 49%, un 35% dijo que siempre y un 16% dijo que nunca, los padres de familia indicaron que siempre en 44%, el 36% señaló que algunas veces y un 21% informó que nunca.

En lo que respecta al personal administrativo el 100% informó que lo hace solo algunas veces, lo que ha traído problemas para ellos al entregar papelería o realizar trámites en la dirección departamental; los docentes en gran número escogieron la opción algunas veces, y una tercera parte del grupo indicó que nunca lo hace, muchas veces ellos se enteran por los estudiantes de actividades a realizar, o hasta el día del evento, situación que ha generado malestar por parte de los docentes. Nadie señaló la opción siempre.

Uno de los principios de la administración es la supervisión y el control de las actividades realizadas, a este respecto también se cuestionó si la dirección del establecimiento realiza la función de supervisión de las actividades dentro del establecimiento, todas las unidades de análisis coincidieron señalando que se hace algunas veces.

Al efectuarse la entrevista al director del establecimiento, indicó que posee el título de Bachiller en Mecánica de Tornos, es Profesor de Enseñanza Media en Pedagogía con especialidad en informática, Licenciado en Educación con especialidad en Administración Educativa, además tiene el pensum cerrado en Maestría en Docencia Superior. Sus respuestas sobre qué es liderazgo y qué es la administración escolar, ponen de manifiesto que conoce el tema, indicó también que el liderazgo es factor determinante de la administración escolar.

Al revisar la percepción de la comunidad educativa, se demuestra que hace falta que mejore en varios aspectos, especialmente en sus cualidades como líder para que logre una administración eficiente y con ello obtener un funcionamiento eficaz del establecimiento, esto puede deberse a que cuenta solo con diez años de servicio, ocho de los cuales han sido de docencia y solo dos como director. Tanto el personal docente, como administrativo y de servicio tenían grandes expectativas con el cambio de director ya que llenó los requisitos del perfil establecido por el MINEDUC para optar a la plaza de director de establecimiento educativo técnico, además de haber realizado sus estudios tanto de educación básica como de diversificado en el establecimiento, lo que afirma lo hace sentirse identificado con el establecimiento y su personal.

## 7.2 Comprobación de la hipótesis

Al proponer el tema de investigación: El Liderazgo como factor determinante de la Administración Escolar, se planteó la siguiente hipótesis:

EL LIDERAZGO ES FACTOR DETERMINANTE DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR.

Luego de realizar un análisis profundo de los diferentes cuestionarios y entrevista realizados a las unidades de análisis en el Instituto Diversificado Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López de la ciudad de Quetzaltenango, se establece que:

**SE ACEPTA TOTALMENTE QUE EL LIDERAZGO ES FACTOR DETERMINANTE DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR.**

Lo cual puede fundamentarse así:

- El director(a) es la autoridad formal del establecimiento escolar, se espera que ejerza el liderazgo en las diversas labores que desempeña y es responsable de la eficacia y del progreso de la institución.
- El director(a) se constituye en un funcionario de mando medio que sirve de puente entre las autoridades y políticas educativas nacionales y la institución escolar.
- La dirección del establecimiento está encargada de dirigir una organización formada por diversos actores sociales: docentes, secretarias, conserjes, alumnos, padres de familia... su labor es compleja, ya que administra recursos físicos y didácticos, personas y programas educativos.
- El director(a) debe generar espacios y redes de comunicación sobre los hechos que afectan las diferentes actividades escolares, de modo que circule y oriente el trabajo.
- La tarea de conducir o dirigir requiere capacidad para motivar, para estimular a los diferentes miembros del equipo, promoviendo lo mejor de cada quien para el logro de un clima de satisfacción personal e institucional.
- El director(a) influye para lograr que un equipo de gente trabaje de cierta manera, con objetivos comunes, con compromiso, responsabilidad y gusto por lo que hace. Le corresponde mantener unido al equipo de trabajo.

## 8 Conclusiones

1. El tema de liderazgo, es indispensable tratarlo y reflexionarlo dentro de cualquier empresa, pero sobre todo en una institución educativa en donde se desenvuelven diferentes tipos de actores: docentes, instructores de taller, estudiantes, secretarías, contadores, conserjes, padres de familia, entre otros; donde cuya cabeza o timonel lo constituye el director(a), y en quien descansa el gobierno y representación del establecimiento.
2. En los establecimientos educativos donde su fin primordial es brindar una educación de calidad, el director(a) debe lograr involucrar a todos los miembros de la Comunidad Educativa para alcanzarlo, debe tener presente que es el elemento de comunicación entre los diferentes actores, debe estimular e incentivar a todos para que trabajen con entusiasmo y con el deseo de hacer las cosas de la mejor forma posible.
3. Es notable descubrir que durante mucho tiempo se ha considerado que en los sistemas escolares los profesores y su forma de intervención pedagógica son el elemento central que determina el éxito o fracaso de la tarea escolar, sin embargo, investigaciones realizadas han demostrado que los problemas observados no son atribuibles a los docentes únicamente, sino también al sistema, modelos, paradigmas y liderazgo con que opera la escuela.
4. Los directores escolares, siguen conduciendo a las instituciones educativas bajo los mismos esquemas autoritarios de antaño que caracterizaron los enfoques y modelos conductistas tradicionalistas. Las ideas de transformación sobre los procesos de los centros escolares de nuestros contextos no han tenido cambios considerables a pesar de que el paisaje pedagógico contemporáneo ha ido cambiando por las reformas llevadas a cabo en las escuelas de otros países, basadas en que la organización de las escuelas debe ser transformada para reducir el fracaso escolar y satisfacer las exigencias que la sociedad demanda a la escuela.
5. En la actualidad se requiere de un liderazgo directivo capaz de generar procesos de sensibilización y convocatoria, a trabajar en colaboración con otros, en el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional por medios no coercitivos.

6. El nuevo concepto de liderazgo está encajado en el marco de la gestión escolar y tiene que ver con las funciones directivas de la administración, actividades dirigidas a proyectar, organizar, decidir y evaluar los procesos y las estrategias de las organizaciones escolares que favorecen la calidad y la mejora de la enseñanza, vinculando este liderazgo con los valores, los propósitos, la imaginación y la creatividad, necesarios para poner en circulación los procesos de animación y movilización de la comunidad educativa.
7. Para lograr transformar los establecimientos educativos, se necesita que los directores no se queden solamente en acciones de ámbito administrativo sino articular las funciones de todas las dimensiones del quehacer escolar, considerando lo pedagógico, lo material, lo social, lo político que fortalezcan su función directiva, esto implica tener como directores, auténticos líderes. Tradicionalmente tanto en el sistema educativo como desde las teorías de la organización y administración escolar, los directores escolares han sido administradores, a pesar de que las instituciones escolares siguen siendo dirigidas por profesores que ni son administradores puesto que no han sido preparados para ello, mucho menos para ser auténticos líderes y cuya formación no ha sido vivenciada ni promovida ya que no existen escuelas para líderes que propongan y ofrezcan los elementos característicos y competencias que un líder debe poseer para ejercer un auténtico liderazgo.
8. En la actualidad el MINEDUC ha establecido el perfil deseable para cubrir los puestos de directores de acuerdo al nivel educativo y rama de la enseñanza en la que el establecimiento se ubique, pero lamentablemente el salario ofrecido para el puesto de director no es un incentivo que haga llamativo cubrirlo, debido a que el salario es el mismo de un docente y depende de la clase escalafonaria en la que se encuentre catalogado.

## 9 Bibliografía

### Libros con un autor

Liliana Jabif. (2004). Liderazgo. Módulos de formación Directores en Acción. Buenos Aires: IIPE-UNESCO.

Lussier Robert, A. C. (2005). Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. México D. F.: Thomson.

Marín, J. (1997). Guía Instruccional de Administración Escolar I.

### Libros con dos autores

García Lizano, N., Rojas Porras, M., & Campos, N. (2002). La Administración Escolar, para el cambio y el mejoramiento de las instituciones educativas. San José de Costa Rica: Editorial de la Universidad de Costa Rica.

### Internet

#### Fuentes firmadas

Cardenas Muñoz, P. (enero de 2010). [www.blogspot.com](http://www.blogspot.com). Obtenido de <http://paocarmun.blogspot.com/2010/01/las-funciones-del-director-de-un-centro.html>

Fernández Editores. (octubre de 2011). <http://www.tareasya.com.mx>. Obtenido de [http://www.tareasya.com.mx/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3757:Administraci%C3%B3n-escolar&catid=502:Maestrodeexcelencia,Escuelamodelo:Laadministraci%C3%B3nescolar&Itemid=380](http://www.tareasya.com.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=3757:Administraci%C3%B3n-escolar&catid=502:Maestrodeexcelencia,Escuelamodelo:Laadministraci%C3%B3nescolar&Itemid=380)

Rodríguez, J. C. (s.f.). <http://dlae.tripod.com/ad-f.htm>. Obtenido de <http://dlae.tripod.com/ad-f.htm>

#### Fuentes no firmadas

wikipedia. (s.f.). Recuperado el abril de 2011, de [www.es.wikipedia.org/wiki/liderazgo](http://www.es.wikipedia.org/wiki/liderazgo)

wikipedia. (25 de enero de 2011). Obtenido de <http://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo>

### Acuerdos y Disposiciones en Materia de Educación

- Constitución Política de la República de Guatemala
- Ley de Educación Nacional decreto Legislativo No. 12-91

## **Propuesta**

### 1.1 Nombre de la Propuesta.

Capacitación para fortalecer el liderazgo y mejorar la administración escolar del Instituto Diversificado Adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López de la ciudad de Quetzaltenango.

### 1.2 Introducción.

El director es una persona, necesita del apoyo y colaboración de los miembros de la comunidad educativa, para poder tomar las mejores decisiones en el quehacer educativo se requiere que construya el sentido de colectividad en la toma de decisiones compartidas, con ello establecerá relaciones armoniosas con el personal, y así evitará el sentido de soledad en la cúpula de la administración.

El director necesita de habilidades que faciliten la discusión en grupos, habilidades para mantener los esfuerzos del personal en momentos de conflicto y habilidades para mantener la atención del personal fija en los beneficios que el proyecto institucional traerá a los estudiantes.

### 1.3 Justificación.

Para que la institución funcione adecuadamente y se logre alcanzar el objetivo primordial que es ofrecer educación de calidad, el director debe comenzar por tener confianza en sí mismo y en su personal, debe construir su liderazgo dentro del establecimiento y desarrollar su capacidad para promover el sentido de colectividad en la institución.

La confianza en sí mismo no debe ser ciega, debe ser reflexiva, debe reafirmar su liderazgo para beneficio de la institución, debe reconocer los errores y afirmar las capacidades y talentos. Para ello debe reconocer que tiene que apoyarse en su personal, debe escuchar a la comunidad educativa, debe escucharse a sí mismo y cuando sea necesario debe apoyarse en los miembros de su personal que puedan aportar su experiencia y conocimiento.

La actitud de reflexión y autocrítica, le permitirá hacer una autoevaluación constante, tener precaución ante los logros y humildad en los aciertos, como buen líder debe ejercitar la reflexión y la autocrítica y reconsiderar situaciones, efectuando las correcciones necesarias, todo ello es una necesidad permanente en el quehacer educativo.

#### 1.4 Planteamiento del Problema.

Al concluir el marco de análisis y discusión de resultados, se observa que los integrantes de la comunidad educativa consideran que el liderazgo del director debe mejorar para que con ello se mejore también el funcionamiento del establecimiento, recordando que la dirección del establecimiento no es una isla, debe compartir y relacionarse con todos los miembros de la comunidad educativa para la lograr mejor eficiencia en su desempeño como administrador escolar. Es bueno recordar la opinión del señor Toyota, quien afirma que: liderazgo es lograr que las personas realicen lo que la dirección espera, pero dentro de un ambiente agradable y donde estén contentos, para ello es necesario recordar que la labor del líder no es en solitario, debe tener seguidores e influir en sus seguidores que en este caso son los docentes, el personal administrativo y de servicio, incluso padres de familia y estudiantes.

#### 1.5 Objetivos.

##### 1.5.1 Objetivo General.

Desarrollar el proceso de capacitación para el fortalecimiento de liderazgo educativo, dirigido al personal docente, administrativo y de servicio del Instituto Diversificado adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López de la ciudad de Quetzaltenango.

##### 1.5.2 Objetivos Específicos.

- a) Fortalecer el liderazgo educativo dentro del establecimiento.
- b) Involucrar al personal docente, administrativo y de servicio en el funcionamiento eficiente y eficaz del establecimiento.

- c) Descubrir y fortalecer en el personal administrativo, docente y de servicio, los rasgos comunes que los grandes líderes tienen.

## 1.6 Resultados.

Se espera que al finalizar la capacitación la relación del director con su personal cambie y logre trabajarse en armonía y se mantengan los canales de comunicación que fortalezcan el quehacer educativo obteniendo como resultado un mejor desempeño docente y un mejor rendimiento por parte de los estudiantes con la colaboración de los padres de familia.

## 1.7 Acciones.

La propuesta está encaminada a fortalecer el liderazgo educativo tanto del director como de su personal, ya que el concepto de Liderazgo Educativo tiene la tendencia a referirse al director como líder único, por tal motivo se plantea la necesidad de contemplar este concepto de forma más amplia incluyendo a los profesores y a todos los miembros del establecimiento que puedan ser agentes de cambio, que intervengan en los procesos cotidianos de trabajo donde es posible que se den los aprendizajes, que la calidad se puede alcanzar, que se puede practicar el trabajo cooperativo y colaborativo y que se puede convocar a construir la transformación.

### 1.7.1 Reunión con el director del establecimiento y directiva de claustro de catedráticos.

Se realizará una reunión para presentar la propuesta, autorizarla y a la vez dialogar sobre mecanismos para la implementación de la misma, estos pueden ser encargados de capacitación, recursos, personas involucradas, horarios, etc.

### 1.7.2 Información a personal del establecimiento sobre resultados obtenidos e implementación de la propuesta.

Se convocará al personal del establecimiento sujeto de investigación para informarle de los resultados de la investigación, explicarles debido a ello, es necesaria la implementación de la propuesta e informarles los mecanismos para su implementación.

### 1.7.3 Planificación de capacitaciones

Se realizará una programación previa de los temas a impartir, que contenga los siguientes datos: Nombre del tema, lugar y fecha de ejecución, objetivos a alcanzar, actividades que conlleva, recursos, responsables, etc.

### 1.7.4 Implementación de temas de capacitación

Con los siguientes contenidos:

- El liderazgo
- La administración escolar
- El liderazgo educativo
- Reflexión grupal sobre los siguientes tópicos
  - ♥ Percepción del director sobre su personal.
  - ♥ Percepción del personal sobre su director.
- Técnica del collage orientada por tres interrogantes:
  - ♥ ¿Cómo soy como director? - ¿Cómo es el director?
  - ♥ ¿Cómo me siento como director? - ¿Cómo me siento con respecto al director?
  - ♥ ¿Cómo quisiera ser como director? - ¿Cómo quisiera que fuera el director?

### 1.7.5 Fortalecer las deficiencias del proceso de capacitación

Al encontrar problemas, surgirán diferentes opiniones y puntos de vista de las personas involucradas en las capacitaciones para poder enriquecer el conocimiento en lo referente al liderazgo educativo.

## 1.8 Metodología

La forma de implementar cada una de las acciones que se han presentado en esta propuesta van orientadas hacia una interacción participativa, incluyente, de respeto hacia la criticidad, solidaria, democrática, de diálogo y debate, manejo de conflictos, de respeto mutuo, valoración de diferentes ideas, tolerancia, y puestas en común.

## 1.9 Cronograma

Actividades	Oct. 2011		Nov. 2011		Enero 2012	
	Semana	Semana	Semana	Semana	Semana	Semana
•Elaboración de la propuesta	x	x				
•Reunión con autoridades educativas del establecimiento para dialogar sobre los mecanismos de implementación			x	x		
•Información a personal del establecimiento sobre la implementación de la propuesta					x	
•Elaboración del plan de capacitaciones					x	
•Trabajar en sesiones de capacitación						x x
•Fortalecer las deficiencias de la capacitación						x
•Puesta en común						x

## 1.10 Responsables

- Director del establecimiento
- Directiva del claustro de catedráticos
- Personal Administrativo y de servicio

## 1.11 Recursos

### 1.11.1 Humanos

- Facilitadores

- Docentes del Instituto Diversificado adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López de la ciudad de Quetzaltenango.
- Director del Instituto Diversificado adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López de la ciudad de Quetzaltenango.
- Personal Docente y de Servicio.

#### 1.11.2 Institucionales

- Instalaciones del Instituto Diversificado adscrito al INEB Dr. Werner Ovalle López de la ciudad de Quetzaltenango.

#### 1.11.3 Materiales

- Computadora
- Impresora
- Fotocopiadora
- Hojas de papel bond tamaño carta
- Lapiceros
- Lápices
- Engrapadora
- Perforador
- Folders y ganchos

#### 1.11.4 Presupuesto

- Será elaborado en consenso con la Dirección Departamental de Educación y autoridades del establecimiento.

#### 1.11.5 Evaluación

A realizarse en función del cronograma, será un proceso determinante que proveerá datos importantes, se realizará durante y al final de la implementación de la propuesta.

## **Anexos**

**Cuestionarios y Entrevistas para Estudiantes, Padres de Familia, Personal Administrativo y de Servicio, Docentes y Autoridad Educativa**









