

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias de la Educación
Maestría en Gerencia Educativa



**Importancia del liderazgo educativo en directores de colegios privados del
municipio y departamento de Jalapa**

(Tesis)

Rosemary Guerra Orellana

Guatemala, julio 2014

**Importancia del liderazgo educativo en directores de colegios privados del
municipio y departamento de Jalapa**

(Tesis)

Rosemary Guerra Orellana

M. A. Patricia Mazariegos Romero (**Asesora**)

M.A. José Adolfo Santos (**Revisor**)

Guatemala, julio 2014

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. Hc. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

Lic. Adolfo Noguera Bosque

Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias de la Educación

Lic. Dinno Marcelo Zaghi García

Decano

M. Sc. Dilia Figueroa de Teos

Vice Decana

DICTAMEN DE APROBACIÓN
TESIS
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
UNIVERSIDAD PANAMERICANA

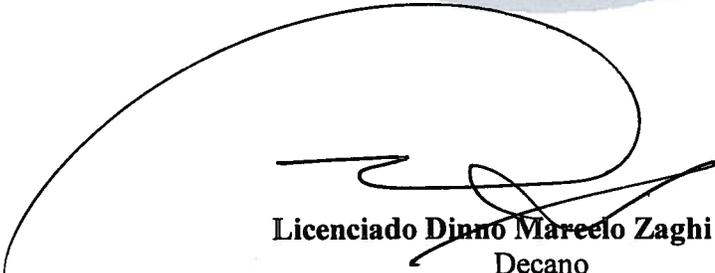
ASUNTO: Rosemary Guerra Orellana
Estudiante de la carrera de Maestría
en Gerencia Educativa, de esta Facultad,
solicita autorización para elaboración de Tesis
completando los requisitos de graduación.

Dictamen 08/2013

Después de haber estudiado el anteproyecto presentado a esta Decanatura para cumplir con los requerimientos para elaborar Tesis, que es requerido para obtener el título de Maestría en Gerencia Educativa, resuelve:

1. El anteproyecto presentado con el título de: **Importancia del liderazgo educativo en directores de colegios privados del municipio y departamento de Jalapa**. Está enmarcado dentro de los conceptos requeridos para la elaboración de Tesis.
2. La temática se enfoca en temas sujetos al campo de investigación con el marco científico requerido.
3. Habiendo cumplido con lo descrito en el reglamento de egreso de la Universidad Panamericana en opciones de Egreso, artículo No. 5 del inciso a) al g).

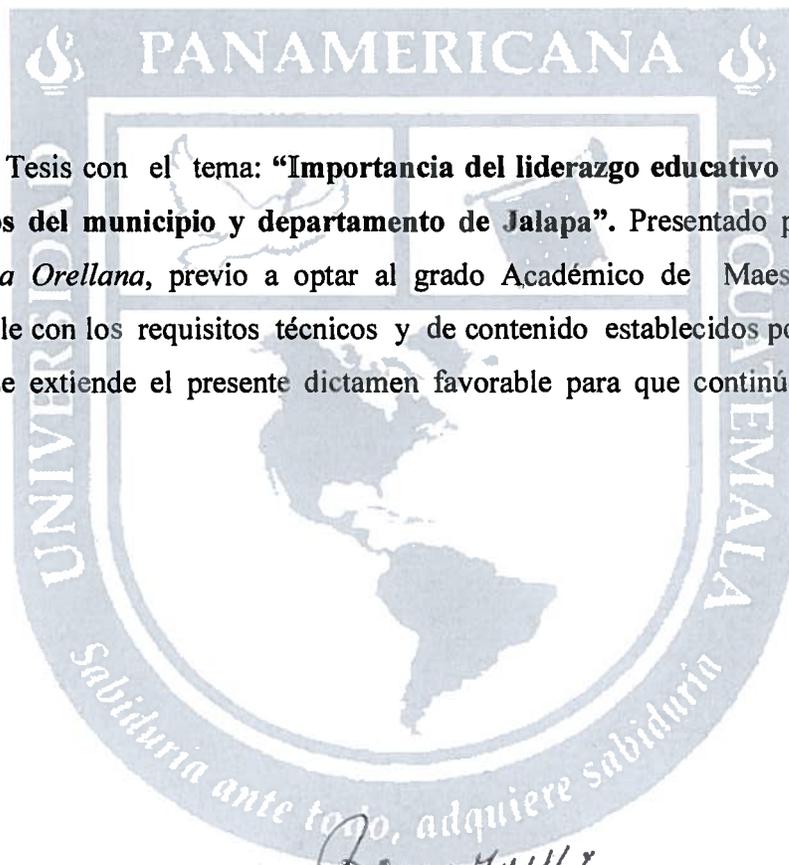
Por lo antes expuesto, la estudiante **Rosemary Guerra Orellana**, recibe la aprobación de realizar Tesis, solicitado como opción de Egreso con el tema indicado en numeral 1.

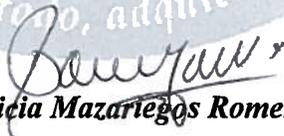


Licenciado Dinno Marcelo Zaghi García
Decano
Facultad de Ciencias de la Educación

UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN.
Guatemala dos de noviembre del año dos mil catorce.-----

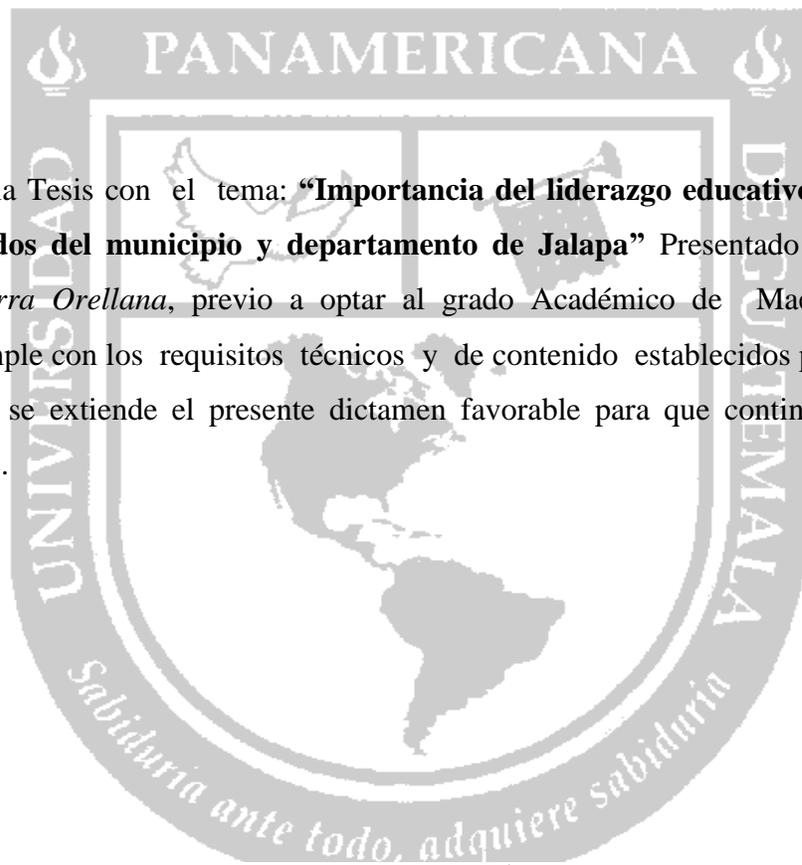
En virtud de la Tesis con el tema: “Importancia del liderazgo educativo en directores de colegios privados del municipio y departamento de Jalapa”. Presentado por la estudiante: *Rosemary Guerra Orellana*, previo a optar al grado Académico de Maestría en Gerencia Educativa, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad. Por lo anterior se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.




M.A. Patricia Mazariegos Romero
Asesor

UNIVERSIDAD PANAMERICANA, FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN.
Guatemala, treinta de junio del año dos mil catorce.-----

En virtud de la Tesis con el tema: **“Importancia del liderazgo educativo en directores de colegios privados del municipio y departamento de Jalapa”** Presentado por la estudiante: *Rosemary Guerra Orellana*, previo a optar al grado Académico de Maestría en Gerencia Educativa, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad. Por lo anterior se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

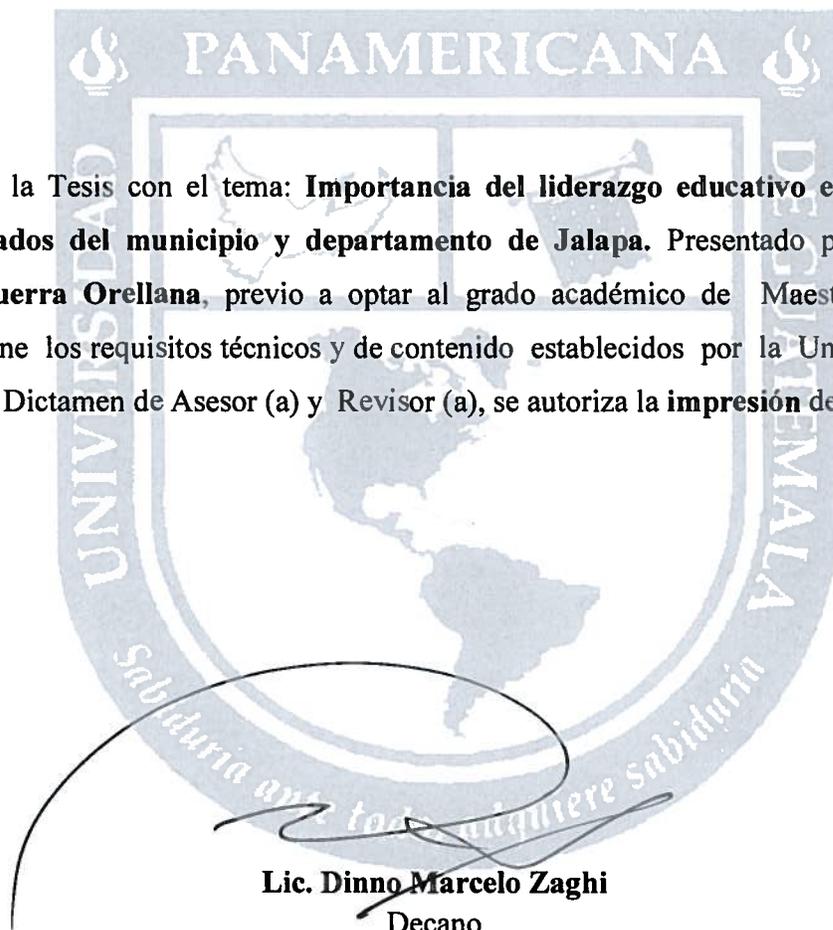



M.A. José Adolfo Santos

Revisor

UNIVERSIDAD PANAMERICANA, FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN. Guatemala, diecisiete de julio del año dos mil catorce.-----

En virtud de la Tesis con el tema: **Importancia del liderazgo educativo en directores de colegios privados del municipio y departamento de Jalapa**. Presentado por el estudiante **Rosemary Guerra Orellana**, previo a optar al grado académico de Maestría en Gerencia Educativa, reúne los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, y con el requisito de Dictamen de Asesor (a) y Revisor (a), se autoriza la **impresión** de Tesis.



Lic. Dinno Marcelo Zaghi

Decano

Facultad de Ciencias de la Educación

Dedicatoria

La Maestría en Gerencia Educativa, tiene hoy un momento importante al presentar la tesis, motivo por el cual, debo agradecer a quienes me alentaron en todo momento.

A Dios, por brindarme siempre un motivo para seguir adelante.

A las Autoridades de la Facultad de Ciencias de la Educación Lic. Dinno Marcelo Zaghi
Decano, M. Sc. Dilia Figueroa de Teos Vice Decana.

A los docentes de la maestría en Gestión Educativa 2012,2014 de la Universidad Panamericana por su buena disposición y apoyo constante.

En especial a M.A. Luz Patricia Mazariegos Romero, por su atenta asesoría, y MSc. Elisabeth Ávalos, quien con sus valiosos comentarios y sugerencias ayudó en un principio a perfilar mi plan de tesis.

A los directores de los veintiséis colegios privados, por su apertura, ayudándome de esa manera a identificar aspectos de liderazgo en el director escolar que otras circunstancias, seguramente no hubiera sido posible.

A mi familia, por apoyarme y comprender mis horas de distancia en este tiempo.

A mis compañeros y amigas de la maestría.

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	1
Marco conceptual	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Justificación	6
1.3 Objetivos	7
Capítulo 2	8
2.1 Liderazgo	8
2.2 Gerente Educativo	12
Capítulo 3	15
Marco metodológico	15
3.1 Planteamiento del problema	15
3.1.1 Pregunta de investigación	15
3.1.3 Variables	15
3.1.4 Definición conceptual de las variables	15
3.1.5 Definición Operacional	16
3.1.6 Límites y aportes	16
3.2. Metodología	17
3.2.1. Población o universo	17
3.2.2. Sujetos de estudio	17
3.2.3 Técnicas	16
3.2.4. Instrumentos	17
3.2.5. Tipo de investigación	17

Capítulo 4	18
Presentación y discusión de resultados	18
4.1 Presentación de resultados	18
4.1.1 Resultados del test de liderazgo	18
4.1.2 Resultados de la observación	21
4.2 Discusión de resultados	23
Conclusiones	24
Recomendaciones	25
Referencias Bibliográficas	27
Anexos	27
Anexo 1 Test de liderazgo	27
Anexo 2 Guía de observación	31
Anexo 3 Propuesta	32

Índice de Tablas

Tabla 1 Operativización de las Variables	16
Tabla 2 Validación test de liderazgo	17
Tabla 3 Tipo de liderazgo de directores	18
Tabla 4 Resultados de la observación	21

Resumen

En este informe se presenta el detalle del estudio titulado “El Liderazgo Educativo en Directores de los colegios Privados del Municipio de Jalapa”, este se realizó con el objetivo de establecer la importancia del liderazgo en el gerente educativo, el estudio se realizó en la cabecera municipal del departamento de Jalapa.

Se tomaron como unidades de análisis veintiséis directores de colegios privados, para recopilar información se aplicó una guía de encuesta y un test de liderazgo llamado cuestionario de Liderazgo Test de Liderazgo (Kurt Lewin) los resultados importantes fueron los siguientes. Con la aplicación del test de liderazgo permitió identificar los estilos de liderazgo de los gerentes educativos en los colegios privados del municipio y departamento de Jalapa. Y con la guía de observación se evidenció las implicaciones del liderazgo en el funcionamiento de colegios privados de Jalapa.

Por lo tanto se concluye que es de suma importancia desarrollar el liderazgo educativo en directores de los colegios privados del municipio y departamento de Jalapa.

Introducción

En relación a la importancia del liderazgo en el gerente educativo se han realizado estudios que evidencian que el modelo de liderazgo aporta a la misión de la organización según Acosta (2008). El liderazgo del gerente influye en el desempeño de las actividades de los gerentes educativos al permitirles la toma de decisiones en el momento oportuno.

El desarrollo de este documento se presenta en capítulos que se describen a continuación,

Capítulo 1 Marco Conceptual se incluye los antecedentes es decir a estudiosos que han realizado sus aportes en relación al tema objeto de estudio, la justificación del estudio y finalmente los objetivos de la misma.

Capítulo 2 el interés se centra en establecer una claridad conceptual sobre. Una vez que haya explicado con profundidad el concepto del liderazgo, se pasara a establecer Tipos de liderazgo, Carencias/limitaciones de liderazgo, Liderazgo y Líder, Valores y liderazgo, gerente educativo, características del gerente educativo, funciones del gerente educativo, habilidades del gerente educativo y el gerente educativo y el desarrollo organizacional de las instituciones educativas.

Capítulo 3 comprende dos partes, en la primera se presenta el planteamiento del problema y en la segunda la metodología que se utilizó.

Capítulo 4 presentación y Discusión de resultados, conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos. Finalmente, se pretende que los resultados sirvan a las instituciones participantes de la investigación y orienté futuras investigaciones sobre la importancia del liderazgo del gerente educativo para mejorar el funcionamiento de las instituciones educativas privadas.

Capítulo 1

Marco conceptual

En este capítulo se presentan antecedentes del tema sujeto de estudio, incluyendo estudios previos tanto nacionales como internacionales.

1.1 Antecedentes

Acosta (2008) realizó la tesis Modelo de Liderazgo transformacional aplicables a directivos, docentes de acuerdo a las políticas educativas del actual contexto, con el propósito de presentar un modelo de liderazgo transformacional dirigido a los procesos organizacionales en las institucionales educativas del municipio de Medellín, Colombia.

Los sujetos de estudio fueron docentes, se aplicó un cuestionario, el cual se valoró cuantitativamente con el manejo de porcentajes, hoy por hoy lo que se busca es ejercer un liderazgo que sea capaz de generar nuevos líderes en la organización, que se promueva un liderazgo compartido en definitivo que cualquier trabajador pueda ser líder y aportar a la misión de la escuela.

Concluye que el liderazgo transformacional ha de articular una visión para la organización, comunicarla a los demás y lograr de ellos asentimiento y compromiso, esforzarse en reconocer y potenciar a los miembros de la organización.

Borja (2007) presento la tesis el liderazgo educativo en la gestión institucional de la escuela Manuel de Echeandía, de la ciudad de Guaranda, provincia Bolívar para el periodo 2006- 2007. Con el objetivo de determinar el impacto que produce el liderazgo educativo en la gestión institucional para mejorar la formación de los estudiantes. La tesis fue realizada en Bolivia.

Los sujetos de estudio fueron docentes, estudiantes y directores, se aplicó una encuesta, arrojando resultados importantes que evidencian que el personal debe incorporar la formación de líderes para lograr una buena gestión institucional. Además la importancia de utilizar estrategias curriculares para promover la participación de los estudiantes en temas de liderazgo, como herramienta para resolver problemas de grupos comunitarios. Se concluye en que la existencia de un liderazgo educativo, seguido de otros tipos de liderazgo. Pero se advierte un desconocimiento

de las características que poseen los mismos. Los líderes más se hace que nacen. La inteligencia es una herramienta importante para ser líder.

Chamorro (2005) publicó la tesis doctoral Factores determinantes del estilo de liderazgo del director, con el propósito de identificar los elementos del contexto situacional que inciden en la definición del estilo de liderazgo del director. Realizada en Madrid.

Se tomaron como sujetos de estudio al director y profesores. Se realizó un estudio correlacional, orientado a establecer un modelo lógico hipotético – deductivo que explique las relaciones entre las características de los profesores, características personales, motivaciones de los directores. Se aplicó un cuestionario. Los resultados evidencian que el liderazgo es definido en función del conjunto de rasgos físicos, del carácter y la personalidad del líder; se caracteriza por el individualismo, la visión estructural y funcional de las organizaciones, la ética utilitaria y materialista, y una perspectiva de gestión orientada al funcionamiento organizativo.

La autora concluye en que descubrir las dimensiones que caracterizan el comportamiento del líder los resultados permitió identificar que los líderes se caracterizan por la consideración e iniciación de estructura, los líderes que se caracterizan por la consideración crean los espacios para el fomento de la amistad, confianza mutua, respeto y cordialidad, en tanto que los líderes ubicados en la dimensión iniciación de estructura, están relacionados con la organización, definición de actividades de grupo y su relación con ellos.

Contreras (2005) presentó el estudio de caso estilo de liderazgo de una directora y participación de docentes y alumnos en la gestión escolar, cuyo objetivo fue realizar un análisis de estilos de liderazgo, desde el enfoque político, y los espacios de participación para docentes y alumnos en la escuela; teniendo también como referencia los enfoques de la organización escolar, los enfoques de liderazgo y el marco conceptual sobre lo que comprende la gestión escolar. En Lima Perú.

Los sujetos de estudio fueron directora, docentes, estudiantes y padres de familia. Los instrumentos aplicados fueron una guía de observación y una guía de entrevistas, grupo focal y revisión de documentos. Los resultados más importantes definen la relación entre dos unidades

de análisis, los estilos de liderazgo de directores y la participación de docentes y alumnos en la gestión escolar.

A manera de conclusión se trata de un estudio de caso descriptivo ya que busca detallar los aspectos resaltantes que definen la relación entre dos unidades de análisis: los estilos de liderazgo de directores y la participación de docentes y alumnos en la gestión escolar.

Donatello (2011) presentó la tesis doctoral el Director en los Centros de Educación Primaria: Gestión del Conocimiento, gestión de competencias, liderazgo e impacto en la Calidad Educativa del Centro. Con el objetivo de demostrar que conlleva en la dirección eficaz de centros, el conocer cuáles son las competencias claves del equipo directivo y cuál es el estudio del liderazgo más idóneo para su gestión, en Zaragoza, España.

Se realizó una investigación cualitativa. Los sujetos de investigación fueron el director del centro, equipo directivo y el equipo docente. Se aplicó una entrevista semi estructurada y un cuestionario. Los resultados evidencian que una organización de tipo institucional con tantas cuestiones burocráticas, administrativas y de gestión que no puede dejar de lado si se quiere entender la realidad de un centro con estas características.

Se concluye en que gestionar es mecánico, administrativo es para optimizar recursos que ya existen y liderar supone marcar una línea sobre la cual une al grupo hacia unas mismas metas.

Falconí (2012) presentó la investigación el liderazgo del gerente educativo como influencia en la gestión de los docentes del nivel medio de las instituciones públicas de milagro. Con el propósito de determinar si los estilos de liderazgo predominantes en los gerentes educativos influyen en la gestión docente de las instituciones educativas públicas del nivel medio en la ciudad de Milagro, en el Ecuador.

La población considerada para este estudio fueron los gerentes educativos, docentes y directores de áreas de las tres instituciones públicas, que suma una población de 315 personas. Se aplicaron 4 cuestionarios, estructurados con 10 ítems de preguntas cerradas, tipo Escala de Likert dirigidos a los 90 docentes de los colegios en estudio y 1 dirigidos a 11 gerentes educativos de tres instituciones educativas. Los resultados evidencian que es necesario proponer un Plan de Capacitación Gerencial para el Desarrollo de Competencias Laborales dirigidos a directivos y

directores de áreas de los colegios fiscales mixto “Dr. José María Velasco Ibarra”, colegio fiscal “Otto Arosemena Gómez” y colegio fiscal Mixto “Gorky Elizalde Medranda” de la ciudad de Milagro para facilitar el aprovechamiento de los recursos del plantel, la toma de decisiones y las relaciones interpersonales entre la comunidad educativa, para mejorar la gestión institucional y su desempeño en el medio en el que se desenvuelven.

Concluyendo en que el Modelo integral del liderazgo se ajusta absolutamente al día a día de las instituciones educativas y de sus Gerentes Educativos por estas consideraciones, este trabajo es un aporte concreto.

Martínez (2007) Presentó la tesis el liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa. Con el objetivo de reconocer las características del liderazgo transformacional en el director de una Institución Educativa Pública de la UGEL 07 y fundamentar la importancia del liderazgo transformacional del director en una Institución Educativa Pública”. Realizado en Perú.

Los sujetos de estudio fueron 19 docentes (2 hombres y 17 mujeres), de un total de 211, empleando la técnica de la encuesta porque permitió una mayor cobertura de los sujetos involucrados en la investigación; se aplicó un cuestionario Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ) 5X versión corta. Los resultados evidencian el procesamiento de los datos obtenidos de las encuestas se realiza con el programa SPSS versión 12, los datos estadísticos utilizando medidas de tendencia central a fin de identificar las percepciones del director y los docentes respecto a cada característica del liderazgo transformacional.

El autor concluye en que se debe elaborar un perfil de las cualidades requeridas en el director de colegios públicos en base a las características del liderazgo transformacional.

Montes (2010) presentó la tesis el liderazgo y el desempeño del directivo en el proyecto educativo de la escuela primaria Francisco Sarabia. Con el propósito de: identificar los tipos de liderazgo que ejerce la directora en la escuela primaria Francisco Sarabia. (Democrático, participativo, convencional, autoritario, paternalista, proactivo y reactivo).y describir las

características de liderazgo de la directora que más influyen en el desarrollo del proyecto educativo. Realizado en Chihuahua, México.

Los sujetos seleccionados para este estudio fueron Padres de familia y Docentes, aplicando la entrevista, de donde surgen resultados que resaltan que todos los actores involucrados en la investigación, determinan que el liderazgo de la directora es un factor muy importante en los logros que actualmente la escuela está obteniendo tanto en lo académico, como en su organización, en la proyección y presencia de la escuela ante la comunidad en general, así como la organización y el clima de colaboración que existe entre todos.

Se concluye en que el liderazgo que se presenta en la escuela recae en la directora, liderazgo que se puede clarificar en un líder democrático ya que permite que en la mayoría de las ocasiones las decisiones sean tomadas por el colectivo en la reuniones colegiadas, da importancia a cada participación de sus compañeros; puede ser un líder académico en repetidas ocasiones pues apoya con asesoría a sus compañeros ya sea a través de talleres, reuniones; a veces por conducto de su planeación didáctica hace sugerencias u observaciones; también muestra rasgos de un líder carismático, ya que su preocupación es buscar las medidas y estrategias adecuadas para que prevalezca en el centro de trabajo una ambiente agradable de trabajo y que esto sea el detonador de estimular el trabajo colaborativo, todo en beneficio de la niñez.

Rojas, (2012) presentó la tesis el liderazgo transformacional en directores de tres liceos bicentenario y tres liceos regulares de la región metropolitana. Con el propósito de describir el liderazgo transformacional en los directores y determinar la existencia de diferencias significativas entre la percepción sobre el liderazgo transformacional del director. En Chile.

Se realizó una investigación descriptiva exploratoria. Los sujetos fueron sometidos a un muestreo intencional. Aplicaron un cuestionario multifactorial sobre Liderazgo, segunda edición, versión corta. Este instrumento fue diseñado originalmente en inglés por los investigadores estadounidenses Bass y Avolio en el año 2000. También se conoce por sus siglas en inglés *MLQ (Form 5X-Short)*.

Gran parte de la investigación generada en los últimos años en torno al liderazgo escolar señala la importancia de generar las condiciones para lograr un ambiente de trabajo que promueva una cultura de participación efectiva de los profesores para el logro y mejora de su propio que hacer y

de los objetivos declarados en el proyecto educativo de la institución escolar y a manera de conclusión así: la investigación sobre la relación del liderazgo transformacional y el desempeño escolar, es aún escasa en Chile.

Zarate (2011) presentó la tesis el liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, con el propósito de contribuir a las organizaciones de las Instituciones Educativas al desempeño de la labor directriz del director y su trabajo en forma paralelo con los docentes, que el esfuerzo unido contribuirá a la labor pedagógico con los alumnos y al clima institucional. Editado en Lima Perú.

Realizó una investigación de tipo descriptivo, La población objeto de estudio estuvo conformada por los directores, docentes y alumnos de las 23 instituciones educativas del distrito de Independencia de Lima, para recopilar información aplicó una encuesta, los resultados más importantes indican que el líder director, los docentes y alumnos conjuguen acciones para fortalecer el proceso de enseñanza aprendizaje coadyuvado por el liderazgo del director siendo necesario renovar estudios de especializaciones en forma periódica de temas relacionados a la parte pedagógico y gestión. Realizar una investigación cualitativa con el fin de conocer las opiniones de los alumnos. Un estudio de las relaciones humanas docentes – alumnos, director – docente, personal administrativo y padres de familia ayudará al clima institucional.

El autor concluye en que existe una alta relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en el nivel Primaria; el 95% de los docentes están de acuerdo con el liderazgo directivo que presenta en las dimensiones Gestión pedagógica, Institucional y Administrativo.

1.2 Justificación

El liderazgo de los directores de colegios privados en el municipio de Jalapa es un tema poco estudiado, por esta razón se hace necesario establecer la influencia del liderazgo en el funcionamiento de los establecimientos. Respecto al liderazgo del gerente educativo Alfonso (2001) señala que quien enfrenta hoy el reto de dirigir una institución educativa, más que un administrador tendrá necesariamente que ser un líder educativo, para lograr resultados óptimos en la gestión institucional.

Según experiencia docente es importante mencionar que no basta con reunir los requisitos necesarios para el cargo, ni acumular una larga trayectoria docente y directiva, sino también una visión de que trascienda los parámetros del centro educativo. Al gerente educativo le corresponde establecer claramente las tareas, atribuciones y responsabilidades del personal perteneciente al centro escolar que dirige y coordina y de esta manera todos se responsabilizan del logro educativo y sea posible de pedir cuentas y reconocer los resultados del esfuerzo de cada uno.

Con el estudio se pretende evidenciar la importancia del liderazgo en los directores para lograr un mejor funcionamiento administrativo de los establecimientos sujetos de estudio, así mismo con los resultados obtenidos plantear una propuesta, que permita establecer el perfil ideal del gerente educativo.

1.3 Objetivos

1.1.1 General

Establecer la importancia del liderazgo educativo en directores de los colegios privados del municipio y departamento de Jalapa.

1.1.2 Específicos

- Identificar los estilos de liderazgo de los gerentes educativos en los colegios privados del municipio y departamento de Jalapa.
- Evidenciar las implicaciones del liderazgo en el funcionamiento de colegios privados de Jalapa.

Capítulo 2

Marco teórico

El estudio es de importancia para los gerentes educativos, profesores y padres de familia entre otros, debido a que tendrán a su disposición un material de trabajo que refleja con seriedad, validez y confiabilidad la situación que viven desde la perspectiva gerencial las instituciones educación privada inicial, básica y de bachillerato del municipio de Jalapa.

2.1 Liderazgo

2.1.1 Definición de liderazgo

Para Hellriegel (2005) liderazgo es una relación de influencia entre líderes y seguidores que se esfuerzan por un cambio real y resultados que reflejan sus propósitos compartidos. El liderazgo es aquella dirección que maneja una persona con el fin de enseñar a un grupo de individuos la manera como deben actuar, tomar decisiones y valerse por sí mismos

2.1.2. Tipos de liderazgo

Fierman (1995) clasifica al liderazgo en autocrático, participativo y flexible (o rienda suelta). En general, puedo describir a los tres tipos de liderazgo a través de ejemplos sencillos:

- a) Liderazgo autocrático: Oigan, yo soy el jefe aquí, de tal manera que tomaré las decisiones, y les diré lo que quiero que hagan. Será mejor que cumplan con su trabajo porque estaré observando cada movimiento que realicen.
- b) Liderazgo participativo: estoy seguro que entenderán que la responsabilidad final de tomar una decisión es mía, pero me pueden ayudar dándome sus ideas y diciéndome lo que piensan. Pueden además participar en la toma de decisiones...”
- c) Liderazgo flexible: Aquí está el trabajo que van a realizar, por favor háganlo como quieran, pero debe estar bien hecho. Solamente espero que se me informe cuando tengan problemas sumamente difícil. Para orientarlos y en su defecto ayudarlos.

- d) Liderazgo autocrático: Oigan, yo soy el jefe aquí, de tal manera que tomaré las decisiones, y les diré lo que quiero que hagan. Será mejor que cumplan con su trabajo porque estaré observando cada movimiento que realicen.
- e) Liderazgo participativo: estoy seguro que entenderán que la responsabilidad final de tomar una decisión es mía, pero me pueden ayudar dándome sus ideas y diciéndome lo que piensan. Pueden además participar en la toma de decisiones...”
- f) Liderazgo flexible: Aquí está el trabajo que van a realizar, por favor háganlo como quieran, pero debe estar bien hecho. Solamente espero que se me informe cuando tengan problemas sumamente difícil. Para orientarlos y en su defecto ayudarlos.

Es interesante mencionar, que desde luego existen problemas en la aplicación de liderazgo adecuado, pero siempre hay alguna manera de subsanar las dificultades. El liderazgo adecuado y efectivo es una ayuda invaluable para el logro de los objetivos organizacionales y personales.

2.1.3. Limitaciones de liderazgo

Para Álvarez (1993) el liderazgo está limitado o mermado dentro de la organización educativa por diversos aspectos, que lista a continuación

- Confundir autoridad con autoritarismo.
- Falta de participación o democracia.
- Déficit formativo.
- Falta de compromiso e implicación.
- Déficit de habilidades comunicativas.
- Falta de coherencia.
- Desmotivación.
- Falta de empatía.
- Presiones internas y externas.
- Falta de claridad en los objetivos y criterios.
- -Ausencia de habilidades de resolución de conflictos.
- Falta de autocrítica.
- Prevalecen intereses personales frente a los colectivos.

- Priorizar la gestión frente al liderazgo.
- No poseer capacidad de adaptación.

2.1.4. Liderazgo y Líder

Para Borghino (1998) el liderazgo no es más que el ejercicio del líder o la persona que se encarga de orientar a un grupo.

La relación entre líder y el liderazgo, es que el liderazgo permite al líder desarrollar nuevas características que lo lleven a asumir ciertos compromisos, y tomar la iniciativa para hacer lo correcto y guiar a la comunidad hacia el camino del éxito relativo, ya que la sociedad no tiene la necesidad de obstinarse en el fracaso, pues el líder tiene la evidente función de liderazgo en ayudar a esta a comprender las verdaderas causas del fracaso, y en mostrar caminos para superarlos.

2.1.5. Valores y liderazgo.

Para Kreimer (2005) hay que dar ejemplo y actuar con congruencia para así lograr que aquellos que nos rodean nos sigan por la confianza que les proporcionamos con base en lo que pensamos, decimos y llevamos a cabo.

Mendoza (2012) dice que un líder es un equilibrio entre la confianza en uno mismo y la humildad. La confianza en uno mismo se refiere al autoconocimiento de saberse capaz de hacer algo; también a la auto aceptación con defectos y virtudes, para así tener el mayor impacto en cualquier actividad realizada. Para ganarse la confianza de otros se vuelve indispensable la comunicación, el compartir y la apertura de mente.

Implica ser un mejor ciudadano; se deben tomar en cuenta las 3 R

- Respeto hacia otros.
- Responsabilidad de los actos.
- Resultados para lograr los objetivos en común.

Es importante crear un mejor equipo (logrado a través del respeto); ser un mejor socio (ser responsable de los actos y decisiones tomadas); lograr una mejor inversión (resultados) obteniendo así mejores ciudadanos. Ahí es donde radica un gran liderazgo pues siempre se mantiene la perspectiva.

2.2 Gerente Educativo

2.2.1. Definición

Para Borjas (2001) gerente educativo es la autoridad sobre el cual gira la responsabilidad de la institución educativa, por cuanto es el responsable o cuentadante de las organizaciones y sobre sus hombros cabalga el funcionamiento educativo de la misma, significa entonces que los directores deben estar capacitados para llevar las riendas de sus instituciones puesto que: maneja normas, establece criterios, fomenta el trabajo, incentiva la cooperación; el ejercicio de su labor, optimiza el desempeño docente. En relación a lo expresado, los objetivos del sistema educativo serán posibles, si cuenta con el personal gerencial idóneo para atender las distintas políticas y lineamientos que desde el nivel central se promueven, pues el personal directivo es una clave importante en la transformación pedagógica una vez que ha ejecutado efectivamente sus roles académicos, así como las funciones administrativas.

2.2.2. Características del gerente educativo.

Martín (2009) presenta algunas características del gerente educativo.

- Valor inquebrantable, basado en el conocimiento de sí mismo y de la propia ocupación.
- Autocontrol, la persona que es necio en su control, nunca podrá controlar a los demás.
- Claro sentido de justicia. Si el líder no tiene un sentido de lo que es justo y de la justicia, no podrá dirigir a sus seguidores y mantener su respeto.
- Precisión de las decisiones. El líder que titubea en sus decisiones manifiesta que no está seguro de sí mismo, y no puede conducir a otros con éxito.
- Exactitud en los planes. El gerente educativo planifica su trabajo, y trabaja su plan.
- Personalidad agradable. La presencia y condición demanda respeto.

- Simpatía y comprensión. Para obtener éxito debe ser agradable con sus seguidores. Además tolerante con ellos y con sus problemas.
- Disposición a asumir toda la responsabilidad. Le corresponde estar dispuesto a tomar la responsabilidad por las equivocaciones y las negligencias de sus seguidores.
-

2.2.3. Funciones del gerente educativo.

Álvarez, (2006) presenta las siguientes funciones del gerente educativo:

- Organizar el trabajo propio y de sus colaboradores.
- Tomar decisiones personalmente y en equipo.
- Controlar y supervisar los procesos y las personas.
- Planificar y crear estructuras operativas.
- Ajustar la actividad a procedimientos normativos previos.
- Elaboración de proyectos de innovación.
- El estudio e investigación de nuevas estrategias de aprendizaje.
- Capacidad de motivar e incentivar al personal.
- Relación e interacción.
- Implicación de la gente alrededor de un proyecto que ilusione.

2.2.4. Habilidades del gerente educativo.

Álvarez (1993) indica que los gerentes educativos deben tener habilidades que le permiten ejecutar con destreza, estas se sintetizan en:

- Comunicativas
- Resolución de conflictos
- Toma de decisiones
- Hábil socialmente
- De escucha
- Tolerancia y respeto
- Negociación
- Organizativas

- Preocupación e interés por el grupo
- Capacidad de motivar
- Capacidad de análisis crítico y reflexión
- Maleabilidad y adaptabilidad
- Anticipadoras: visión de futuro, anticipación ante problemas
- Análisis y valoración objetiva
- Capacidad de delegación
- Creación de equipos de trabajo
- De entusiasmar
- Estimulación

Capítulo3

Marco metodológico

En este marco se presenta el marco metodológico en dos partes, en la primera se presenta el planteamiento del problema y en la segunda la Metodología que se utilizó.

3.1 Planteamiento del problema

Para establecer la importancia del tipo de liderazgo de directores de colegios privados del municipio de Jalapa se planteó la pregunta de investigación que guió el estudio.

3.1.1 Pregunta de investigación

¿Cuál es la Importancia del liderazgo en directores de colegios privados del municipio y departamento de Jalapa?

3.1.2 Hipótesis

El tipo de liderazgo de los directores incide positivamente en los colegios privados.

3.1.3 Variables

- Variable Independiente, liderazgo, se toma como variable independiente debido a que este existe sin depender de otra variable.
- Variable Dependiente gerente educativo, se toma como dependiente ya que en el funcionamiento de los colegios depende del liderazgo.

3.1.4 Definición conceptual de las variables

- Liderazgo: se toma como resultado del test de liderazgo que se aplicó a los directores de los colegios privados de Jalapa.

- Directores son 11 mujeres y 14 hombres.

3.1.5 Definición Operacional

Tabla 1 Operativización de las variables

No.	Variable	Dimensión	Indicadores
1.	Liderazgo	Directores de colegios privados	Test de liderazgo de kurt lewin
2.	Directores	Directores de 25 colegios privados.	Directores Tasas de cobertura, retención y de promoción.

Fuente: elaboración propia 2014

3.1.6 Límites y aportes

- Límites

La presente investigación se realizó en el municipio de Jalapa departamento de Jalapa, Guatemala en los veinticinco colegios privados. Los sujetos de estudio fueron los directores de los mismos, los temas centrales son liderazgo y directores educativos, se inició el 25 de enero del 2014 y finalizando el 20 de mayo del 2014.

- Aporte

El aporte que se pretende dejar con esta investigación es la realización de una propuesta del perfil de gerentes educativos de colegios privados de Jalapa que permita establecer la importancia del liderazgo en los gerentes educativos y/o directores en beneficios de la comunidad educativa. También se les brindarán sugerencias estrategias y actividades para mejorar el rol del gerente educativo y/o directores de los colegios privados. Ver anexo no. 3 Propuesta del perfil de gerentes educativos.

3.2. Metodología

3.2.1. Población o universo

La Población sujeta de estudio estuvo constituida por 25 directores de los colegios privados de la cabecera municipal de Jalapa.

3.2.2. Sujetos de estudio

Se tomaron como sujetos de este estudio 25 directores: 11 mujeres y 14 hombres, del municipio de Jalapa del departamento de Jalapa

3.2.3. Técnicas

Las técnicas utilizadas para recopilar información fueron, el test de liderazgo y una guía de observación. Para Hernández Sampieri et al (2010) observación es un método de recolección de datos consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables, a través de un conjunto de categorías y subcategorías.

El test de liderazgo fue tomado de Lewin. .

3.2.4. Instrumentos

Los instrumentos utilizados, se les aplicó el test de Kurt Lewin, este consta de treinta y tres preguntas con opciones de respuesta A y D. Ver anexo 1

La escala de valoración es la siguiente A= De acuerdo y B= Desacuerdo. El resultado de cada test aplicado permitió conocer el estilo de liderazgo de los directores.

Este test hace referencia a los 3 estilos de liderazgo autoritario, democrático y laissez-faire.

La valoración que se da al test se presenta en la siguiente tabla 2.

Tabla 2 Valoración test de liderazgo

ESTILO 1 Autoritario	ESTILO 2 Democrático	ESTILO 3 Laissez Faire
1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12
13	14	15
16	17	18
19	20	21
22	23	24
25	26	27
28	29	30
31	32	33

Guía de observación

Se adaptó la guía de observación tomada de Hernández (1994), dejándola en diez ítems. Esta guía básicamente se utilizó para recolectar datos del comportamiento o conducta de los veinticinco directores de los colegios privados del municipio de Jalapa. Ver anexo No. 2.

3.2.5 Tipo de investigación

Se realizó una investigación Descriptiva. Según Hernández Sampieri et al. (2010) esta investigación busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga.

Capítulo 4

Presentación y Discusión de resultados

En este capítulo se presentan los resultados del estudio realizado con 25 directores de colegios privados, de los cuáles el 54% son hombres y el 46 % mujeres. Los resultados se presentan en tablas y gráficas para facilitar su comprensión.

4.1 Presentación de resultados

Se presentan los resultados del test de liderazgo y de la observación que se realizó.

4.1.1 Resultados del test de liderazgo

Los resultados del test de liderazgo que se les aplicó a los veinticuatro directores se presentan en la tabla 2, se evidencia que la mayoría de directores ejercen el tipo de liderazgo Laissez faire, cuatro directores respectivamente ejercen liderazgo de tipo autoritario y democrático.

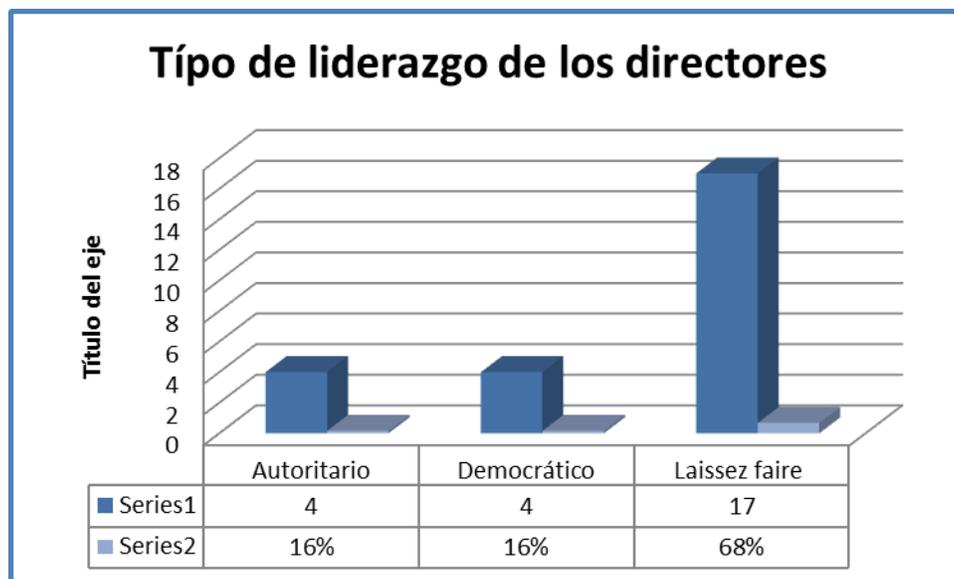
Tabla 3 Tipo de Liderazgo de Directores

DIRECTOR	TIPOLOGÍA DEL DIRECTOR
Juan Pablo Colegio Particular Mixto II Vespertina	Autoritario
Colegio Sagrado Corazón Fin De Semana	Autoritario
Colegio Particular Mixto Liceo Nuevo Milenio Matutina	Autoritario
Colegio Evangélico Bilingüe La Esperanza	Autoritario
Colegio Particular Mixto Juan Pablo II Matutina	Democrático
Colegio Particular Mixto Liceo Jalapa Fin De Semana	Democrático
Colegio Particular Pre-Escolar Activa En Computación	Democrático
Colegio Jardín Infantil Agazzi	Democrático
Instituto De Ingles Siglo 21	Laissez faire
Colegio Particular Mixto Liceo Jalapa Matutina	Laissez faire
Colegio Particular Mixto Liceo Jalapa Vespertina	Laissez faire
Instituto Moderno Jalapaneco Fin De Semana	Laissez faire
Instituto De Bachillerato Por Madurez Xalapan	Laissez faire
Instituto Técnico Industrial Albert Einstein	Laissez faire
Instituto De Ingeniería Y Arquitectura Rembrandt	Laissez faire
Instituto Técnico Profesional Miguel Ángel Asturias	Laissez faire

Colegio Sagrado Corazón Matutina	Laissez faire
Colegio Sagrado Corazón Vespertina	Laissez faire
Colegio Particular Mixto Liceo Nuevo Milenio Vespertina	Laissez faire
Instituto Privado El Porvenir	Laissez faire
Instituto Activo Bilingüe Nueva Guatemala	Laissez faire
Colegio Adventista Moría	Laissez faire
Colegio Privado Mixto Educare Matutina	Laissez faire
Colegio Privado Mixto Educare Vespertina	Laissez faire
Centro Educativo Torre Fuerte	Laissez faire

Fuente: elaboración propia 2014

En la gráfica 1 se puede visualizar el resultado del test de liderazgo en porcentajes, el mayor porcentaje de directores 68% son de tipo de liderazgo Laissez faire, y el 16% respectivamente liderazgo autoritario y democrático.



Gráfica No. 1 Tipo de liderazgo de los directores

Fuente: elaboración propia 2014

4.1.2 Resultados de la observación

Los resultados obtenidos en la observación realizada en los colegios se presentan en la tabla 3.

Tabla 4 Resultados de la observación

DIRECTOR	TIPO DE LIDERAZGO	COMENTARIO
Juan Pablo Colegio Particular Mixto II Vespertina	Autoritario	El colegio cuenta con 334 estudiantes, los profesores son removidos contantemente. El director toma decisiones sin con socializar con los profesores. Es un colegio de prestigio, se requiere de pre inscripción para ingresar.
Colegio Sagrado Corazón Fin de Semana	Autoritario	Los maestros removidos frecuentemente y cuenta con 278 estudiantes. No es muy prestigioso pero los estudiantes que trabajan durante la semana asisten a este.
Colegio Particular Mixto Liceo Nuevo Milenio Matutina	Autoritario	Tipo de director que Partidario extremado del principio de autoridad, sus profesores son cambiados, cuenta con la cantidad de 67 estudiantes, también tiene su prestigio lo evidencia la cantidad de estudiantes inscritos
Colegio Evangélico Bilingüe La Esperanza	Autoritario	Tipo de liderazgo donde el director se basada en una imposición estricta de normas de conducta, que tiende a controlar todos los aspectos de la vida social, mucho influye que es un colegio evangélico, cuenta con 98 estudiantes desde luego ha ido adquiriendo prestigio.
Colegio Particular Mixto Juan Pablo II Matutina	Democrático	Cuenta con 425 estudiantes, sus profesores son muy poco frecuentes en ser removidos, tiene prestigio, lo demuestra la ampliación de carreras y jornadas.
Colegio Particular Mixto Liceo Jalapa Fin De Semana	Democrático	El director promueve el diálogo entre su grupo para que entre todos se llegue a la mejor conclusión. Cuenta con 205 estudiantes, establecimiento que ha ido ampliando carreras en distintas jornadas. Cuenta con su prestigio. Sus profesores cuentan con bastante estabilidad.
Colegio Particular Pre-Escolar Activa En Computación	Democrático	Cuenta con 55 estudiantes relativamente nuevo.
Colegio Jardín Infantil Agazzi	Democrático	Tipo de liderazgo que pretende fomentar la participación activa del grupo. Cuenta con 98, colegio relativamente nuevo.
Instituto De Ingles Siglo 21	Laissez faire	Tipo de liderazgo que pretende mantener la presencia en la actividad educativa y mantener una cantidad de estudiantes de 290 sus profesores tienen mayor estabilidad laboral. Cuentan con prestigio.
Colegio Particular Mixto Liceo Jalapa Matutina	Laissez faire	Tipo de liderazgo que pretende mantener la presencia en la actividad educativa y mantener una cantidad de estudiantes de 285 sus profesores tienen mayor

		estabilidad laboral. Cuentan con prestigio.
Colegio Particular Mixto Liceo Jalapa Vespertina	Laissez faire	Tipo de liderazgo que pretende mantener la presencia en la actividad educativa y mantener una cantidad de estudiantes de 325 sus profesores tienen mayor estabilidad laboral. Cuentan con prestigio.
Instituto Moderno Jalapaneco Fin De Semana	Laissez faire	Tipo de liderazgo que pretende mantener la presencia en la actividad educativa y mantener una cantidad de estudiantes de 155 sus profesores tienen mayor estabilidad laboral. Cuentan con prestigio.
Instituto De Bachillerato Por Madurez Xalapan	Laissez faire	Tipo de liderazgo que pretende mantener la presencia en la actividad educativa y mantener una cantidad de estudiantes de 665 sus profesores tienen mayor estabilidad laboral. Cuentan con prestigio.
Instituto Técnico Industrial Albert Einstein	Laissez faire	Tipo de liderazgo que pretende mantener la presencia en la actividad educativa y mantener una cantidad de estudiantes de 659 sus profesores tienen mayor estabilidad laboral. Cuentan con prestigio.
Instituto De Ingeniería Y Arquitectura Rembrandt	Laissez faire	Tipo de liderazgo que pretende mantener la presencia en la actividad educativa y mantener una cantidad de estudiantes de 98 sus profesores tienen mayor estabilidad laboral. Cuentan con prestigio.
Instituto Técnico Profesional Miguel Ángel Asturias	Laissez faire	Tipo de liderazgo que pretende mantener la presencia en la actividad educativa y mantener una cantidad de estudiantes de 979 sus profesores tienen mayor estabilidad laboral. Cuentan con prestigio.
Colegio Sagrado Corazón Matutina	Laissez faire	Tipo de liderazgo que pretende mantener la presencia en la actividad educativa y mantener una cantidad de estudiantes de 225 sus profesores tienen mayor estabilidad laboral. Cuentan con prestigio.
Colegio Sagrado Corazón Vespertina	Laissez faire	Tipo de liderazgo que pretende mantener la presencia en la actividad educativa y mantener una cantidad de estudiantes de 450 sus profesores tienen mayor estabilidad laboral. Cuentan con prestigio.
Colegio Particular Mixto Liceo Nuevo Milenio Vespertina	Laissez faire	Tipo de liderazgo que pretende mantener la presencia en la actividad educativa y mantener una cantidad de estudiantes de 67 sus profesores tienen mayor estabilidad laboral. Cuentan con prestigio.
Instituto Privado El Porvenir	Laissez faire	Tipo de liderazgo que pretende mantener la presencia en la actividad educativa y mantener una cantidad de estudiantes de 598 sus profesores tienen mayor estabilidad laboral. Cuentan con prestigio.
Instituto Activo Bilingüe Nueva Guatemala	Laissez faire	Tipo de liderazgo que pretende mantener la presencia en la actividad educativa y mantener una cantidad de estudiantes de 75 sus profesores tienen mayor estabilidad laboral. Cuentan con prestigio.
Colegio Adventista Moría	Laissez faire	Tipo de liderazgo que pretende mantener la presencia en la actividad educativa y mantener una cantidad de estudiantes de 241 sus profesores tienen mayor

			estabilidad laboral. Cuentan con prestigio.
Colegio Privado Mixto Educare Matutina	Laissez faire		Tipo de liderazgo que pretende mantener la presencia en la actividad educativa y mantener una cantidad de estudiantes de 83 sus profesores tienen mayor estabilidad laboral. Cuentan con prestigio.
Colegio Privado Mixto Educare Vespertina	Laissez faire		Tipo de liderazgo que pretende mantener la presencia en la actividad educativa y mantener una cantidad de estudiantes de 133 sus profesores tienen mayor estabilidad laboral. Cuentan con prestigio.
Centro Educativo Torre Fuerte	Laissez faire		Tipo de liderazgo que pretende mantener la presencia en la actividad educativa y mantener una cantidad de estudiantes de 51 sus profesores tienen mayor estabilidad laboral. Cuentan con prestigio.

Fuente: Elaboración propia 2014

4.2 Discusión de resultados

En la cabecera municipal de Jalapa se cuenta con 25 Colegios, en estos atienden 6963 estudiantes, según información del Supervisor Técnico Administrativo y verificación realizada en el portal del Ministerio de Educación. Se puede indicar que la tipología del director es importante para hacer que la calidad educativa vaya en ascenso, en un establecimiento. De los veinticinco directores, cuatro tienen liderazgo tipo autoritario, cuatro tienen liderazgo democrático y diecisiete tienen liderazgo Laissez faire.

El mejor colegio en posicionamiento, imagen y cantidad de estudiantes es el colegio particular Mixto Liceo Jalapa fin de semana. El director de este establecimiento tiene liderazgo tipo Laissez faire, es oportuno mencionar que a esta jornada asisten estudiantes mayores de edad y que en muchos de los casos son personas que trabajan durante la semana y el fin de semana lo utilizan en estudiar, en su mayoría ellos financian sus estudios. Podría ser que en este tipo de estudiantes el tipo de liderazgo del director no sea un factor que incida en su desempeño y actitud.

Siguiendo en el orden de importancia se posiciona el Colegio Particular Mixto Juan Pablo II Jornada Matutina, el director tiene un liderazgo de tipo Democrático, el establecimiento en imagen y cantidad de estudiantes está bien posicionado, se comenta por estudiantes, padres de familia y comunitarios que el director tiene la capacidad de coordinar, dirigir acciones administrativas y dar acompañamiento pedagógico en el contexto docente-administrativo del establecimiento.

Dos de los colegios que están mal posicionados son el Instituto Modernos Jalapaneco fin de semana y el Instituto de Ingeniería y arquitectura Rembrandt, los directores de estos colegios tiene un tipo de liderazgo Laissez faire, sin embargo no tienen buena imagen, ni credibilidad y baja cantidad de estudiantes.

Este estudio evidencia que si bien el tipo de liderazgo es importante para que el funcionamiento de un establecimiento sea adecuado, hay otros factores que inciden en el posicionamiento de un colegio, para que este tenga credibilidad, cantidad de estudiantes y que los padres de familia lo elijan por su calidad de buen colegio, entre estos factores se pueden mencionar entre otros la religión de los padres de familia, jornadas, infraestructura, calidad de los docentes. Estos y otros factores de tipo económico influyen en el momento de que los padres de familia toman la decisión de inscribir a sus hijos en un establecimiento.

Además no se puede dejar de mencionar que el aplicar un test de liderazgo no da un 100% de confiabilidad de que este sea realmente el tipo de liderazgo que ejerce el director, muchas veces no se responde con honestidad, estos resultados no se pueden generalizar ya que aplican únicamente para los sujetos del estudio.

Conclusiones

- Se concluye en que el tipo de liderazgo educativo de los directores de los colegios privados del municipio y departamento de Jalapa es importante para el buen funcionamiento del establecimiento, pero hay otros factores que inciden en que este tenga buena proyección.
- Se estableció que de los veinticinco directores, cuatro tienen liderazgo tipo autoritario, cuatro tienen liderazgo democrático y diecisiete tienen liderazgo Laissez faire. (Dejar hacer dejar pasar)
- Los representantes implicados en la investigación, determinan que el liderazgo de la directora y/o director es un factor muy importante en los logros que el centro educativo ha obtenido tanto en lo académico, como en su organización, en la proyección y presencia del colegio privado. Es importante resaltar que todos ante la comunidad en general, así como la organización y el clima de colaboración que existe entre todos.

Recomendaciones

- La calidad del servicio que brinda el colegio depende en gran medida de la competencia, dedicación y estilo de liderazgo del director con la participación conjunta del equipo de trabajo.
- Un liderazgo efectivo hace evidente el éxito administrativo en el funcionamiento de los colegios privados de Jalapa.
- Se incorporen en sus actividades debates, mesas redondas, entrevistas, entre otras que permitan reflexionar sobre el rol del director educativo con un liderazgo ideal de acuerdo al medio donde se desarrolle.

Referencias Bibliográficas

- Acosta (2008) Modelo de Liderazgo transformacional aplicables a directivos, docentes de acuerdo a las políticas educativas del actual contexto. Medellín, Colombia.
- Basile, J. (1.974). La formación del líder 1.980. (Euro américa. Madrid)
- Bennis, W. (1.990). Como llegar a ser líder. (Ed. Norma. Bogotá)
- Borja (2007) El liderazgo educativo en la gestión institucional de la escuela Manuel de Echerandía, de la ciudad de Guaranda, provincia Bolívar para el periodo 2006- 2007. Guaranda, Bolivia.
- Chamorro (2005) Factores determinantes del estilo de liderazgo del director-a. Madrid.
- Contreras (2005) Estilo de liderazgo de una directora y participación de Docentes y alumnos en la gestión escolar. Lima Perú.
- López Leiva, V. (2010). Liderazgo y mejora educativa. Revista Psicoperspectivas. Pontificia
- Universidad Católica de Valparaíso. Páginas 1-8.
- Martínez (2007) El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa. Perú.
- Montes Hipólito. (2010). El liderazgo y el desempeño del directivo en el proyecto educativo de la escuela primaria francisco Sarabia. Chihuahua, México.
- Rojas, (2012) El liderazgo *transformacional* en directores de tres liceos bicentenario y tres liceos regulares de la región metropolitana. Chile.
- Thieme, P (2002).Liderazgo y Eficiencia en la Educación primaria. El caso de Chile. Tesis Doctoral. Departamento de Economía de la Empresa. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Zarate (2011) Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia. Lima Perú.

Anexos

Anexo 1 test de liderazgo



UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias de la Educación
Maestría en Gerencia Educativa

TEST DE LIDERAZGO (Kurt Lewin)

Lea los siguientes enunciados. Marque la **A** si está de acuerdo, y la **D** si está en desacuerdo.

1. Un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina. A / D
2. Los empleados obedecen mejor los mandos amistosos que a los que no lo son. A / D
3. Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El mando ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados. A / D
4. Un mando debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda. A / D
5. Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes. A / D
6. Un mando no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados. A / D
7. Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina. A / D
8. Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa. A / D

9. Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da a un problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella. A / D

10. Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el mando lo haga solo. A / D

11. Un mando debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte. A / D

12. El mando debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo. A / D

13. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer ciertas reparaciones. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que será octubre. A / D

14. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer las reparaciones en la planta. . A / D

Un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación. A / D

15. Para comunicaciones diarias de rutina, el mando debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él. A / D

16. En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas. A / D

17. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el mando es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres. A / D

18. Los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados. A / D

19. Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado. A / D

20. Un mando debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal. A / D

21. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado. A / D
22. Un buen mando es aquél que puede despedir fácilmente aun subordinado cuando lo crea necesario. A / D
23. Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar a subordinado que le ayude a preparar los objetivos. A / D
24. Un mando no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiene al buen juicio de sus subordinados. A / D
25. Un subordinado debe lealtad en primer lugar a su mando inmediato. A / D
26. Cuando un subordinado critica a su jefe, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva. A / D
27. Al supervisor le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias. A / D
28. Cuando se fijan objetivos, un mando no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados. A / D
29. Cuando se tienen que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los subordinados inmediatos. A / D
30. Son los subordinados mismos quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol. A / D
31. No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes. A / D
32. Para ventilar los problemas de trabajo son preferibles los grupos pequeños, coordinados por el mando, a las asambleas. A / D

33. El buen jefe se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal. A / D

Aquí abajo ponga un círculo en las preguntas que contesté "de acuerdo" y sume el número de círculos de cada columna. A / D

A: de acuerdo

D: desacuerdo

Anexo 2 Guía de observación

CRITERIO/ COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	No.	OPCIÓN SI-NO
Cantidad de estudiantes	1	
Antes de realizar la actividad discuten acerca del mejor camino para llevarla a cabo.	2	
No interviene o participa sólo una(s) profesores (s) en la discusión y/o tarea	3	
Se escuchan activamente entre sí (atienden al otro miembro mientras habla acogen las preguntas de Los demás, debaten de manera asertiva, critican las ideas y no las personas...)	4	
Manejan adecuadamente los conflictos (los hacen explícitos, discuten acerca de las soluciones posibles, toman decisiones al respecto)	5	
Propician un clima de equipo agradable (de tolerancia, respeto, buen trato)	6	
Cuando realizan las tareas utilizan recursos como apuntes, bibliografía, internet, etc.	7	
Ddivide el trabajo de manera proporcional de modo que todos los miembros estén realizando parte de la actividad.	8	
Durante la realización de la actividad, los miembros mantienen contacto entre sí participando conjuntamente en la realización de las tareas de sus compañeros.	9	
Antes de terminar la jornada, ponen en común el trabajo realizado y planifican las tareas para el día siguiente.	10	
Total		

Responsable: _____ FECHA: _____



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Facultad de Ciencias de la Educación

Maestría en Gerencia Educativa.

PROPUESTA:

PERFIL DE DIRECTOR DE COLEGIOS PRIVADOS DE JALAPA



Contenido

Introducción	1
Justificación	1
Objetivos	2
Marco teórico	2
Propuesta perfil ideal del director	4
Actividades	5
Cronograma de ejecución de actividades	6
Presupuesto	7
Beneficiarios	8
Conclusiones	9
Recomendaciones	10
Referencias bibliográficas	11

Introducción

Existe una relación discutida entre el buen ejercicio de la dirección y una efectiva dirección y si nos referimos a un correcto ejercicio de la dirección no podemos dejar de hablar del liderazgo.

Para Bolman (2004: 141) el liderazgo es un factor clave y esencial en la creación, desarrollo y mantenimiento de los grupos de aprendizaje. Así mismo, Mulford (2006) recogía las conclusiones de la investigación de Leitwood *et al.* (2004) y en éstas se ponía de manifiesto que el liderazgo es el segundo factor, después de la instrucción en la clase, que contribuye a lo que aprenden los alumnos. Porque los líderes universalmente contribuyen al aprendizaje de los alumnos indirectamente, a través de su autoridad en otras personas o características de su organización.

Justificación

A través de la propuesta, se pretende reflexionar sobre la importancia del estilo de liderazgo que debe desempeñar el director de una Institución Educativa y si el tipo de liderazgo que practica es el adecuado para que sea una institución de éxito en su gestión. Sabemos que la tarea de organización, coordinación, dirección y ejecución son de su compromiso.

La problemática sucede cuando el director ocupa la dirección de una institución; pero no tiene el liderazgo apropiado para asumir esta función. No es capaz de motivar, ni requerir, ni atraer a su personal para el logro de sus propósitos, metas, objetivos, misión y visión a la que debe alcanzar según la Institución educativa que dirige, para que se ofrezca una educación de calidad. Cuando quien dirige una institución no reconoce las aptitudes y capacidades que tienen muchos maestros para el desarrollo de las actividades educativas de la institución; ni mucho menos promueva la pro actividad, haciendo que cada uno de los actores de la educación sea responsable de la organización.

Objetivos

General

Orientar el pensamiento de cada uno de los profesores para cumplir y esforzarse en realizar más allá de lo esperado.

Específicos

Influir en el equipo de profesores en su función principal, para brindar una educación de calidad.

Utilizar técnicas de resolución de conflictos con los profesores que propicie los acuerdos y la armonía en el establecimiento educativo que dirige.

Marco Teórico

El perfil del líder

Definir el perfil del líder dentro de la organización educativa es necesario y esencial porque se diseñan las competencias propias al cargo, las cuales permiten desempeñar con éxito las funciones y tareas del mismo. Además de permitir diseñar planes formativos que den respuesta a las necesidades de la trayectoria y/o relación.

Se presentan las funciones, las habilidades, las características del director ideal con liderazgo.

Funciones

Algunas de las tareas que corresponde realizar al líder director son:

- Fortalecer relaciones positivas entre el personal a su cargo.
- Incrementar la participación.
- Tomar decisiones.
- Resolver problemas.

- Proveer el trabajo en equipo.
- Cultivar los valores solidarios y democráticos.
- Crear y preservar una ambiente tolerante.
- Aportar una visión de futuro.
- Orientar y guiar.
- Dirigir.
- Estimular el pensamiento y la creatividad.
- Impulsar el desarrollo profesional y el perfeccionamiento.
- Desarrollar una buena relación profesional con otros centros.

Habilidades

Las habilidades un líder que le permiten ejecutar con destreza se sintetizan en:

- Comunicativas
- Resolución de conflictos
- Toma de decisiones
- De escucha
- Tolerancia y respeto
- Negociación
- Preocupación e interés por el grupo
- Capacidad de motivar
- Capacidad de análisis crítico y reflexión
- Capacidad de delegación
- Creación de equipos de trabajo
- Creatividad

Características: a través de adjetivos

- Las características que dan carácter o sirven para diferenciar a un líder educativo son:
 - Motivador

- Ético
- Carismático
- Colaborador
- Innovador
- Democrático
- Persuasivo
- Educativo
- Creativo
- Cultural
- Crítico

Propuesta Perfil ideal del director

El liderazgo ideal de un director es el democrático, permite que de modo participativo, escuchando, aceptando críticas y respondiéndolas, observando las necesidades del grupo, y no sus intereses personales, son consejeros pero a la vez canalizadores de inquietudes, registran las diferencias en la composición del conjunto, y las respetan; son solidarios, creíbles, motivan, estimulan, y en la investigación lo consiguen en base a confianza en sus virtudes y capacidad para llevar adelante los objetivos del claustro de profesores, que se discuten bajo su dirección, planificación y estrategias.

Actividades

Actividad	Objetivo	Indicador de logro	Evaluación
Seminario: El papel ideal del director líder en busca de la calidad educativa.	Conocer el papel ideal del director en búsqueda de la calidad educativa	Identificar el liderazgo ideal del director	A través de una guía de observación directa.
Taller sobre resolución de conflictos con los equipos de trabajos de los colegios privados.	Efectividad del liderazgo con capacidad de escucha y comprensión de las preocupaciones, intereses y sentimientos de los otros y de responder a ello. -	Soluciona de manera asertiva conflictos en la administración de colegio privado que dirige.	Una encuentra directa al director y/o directora de cada establecimiento y a su equipo de maestros.
Mesa Redonda sobre la tipología de los directores de colegios privados.	Establece la acción socio afectiva de los maestros del centro educativo que dirige	Se comunica con los demás expresando sus sentimientos.	El trabajo de grupo focal, permite establecer la tipología del cada director de ls colegios privados.

Fuente: elaboración propia 2014

CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES 2015

No.	ACTIVIDADES SEMANAS	ENERO					MARZO					JUNIO				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	Seminario: El papel ideal del director en busca de la calidad educativa.															
2	Taller sobre resolución de conflictos con los equipos de trabajos de los colegios privados.															
3	Mesa Redonda sobre la tipología de los directores de colegios privados.															
4	Socialización de la Propuesta: Perfil de director de colegios privados de Jalapa.															
5	Presentación de resultados de la investigación: Importancia del liderazgo educativo en directores de colegios privados del municipio y departamento de Jalapa															
6	Impresión de la propuesta.															
	Entrega física de la propuesta: El Perfil del Director de colegios privados de Jalapa.															

Fuente: elaboración propia 2014

PRESUPUESTO

1.	Actividades	Conferencista	Refrigerio	TOTAL
	Seminario: El papel ideal del director en busca de la Calidad educativa.	Q 500.00	Q100.00	Q100.00
2.	Mesa Redonda sobre la tipología de los directores de colegios privados	Q 500.00	Q100.00	Q100.00
3	Socialización de la Propuesta: Perfil de director de Colegios privados de Jalapa.	El autor	Q100.00	Q100.00
4	Presentación de resultados de la investigación : Importancia del Liderazgo del director de los colegios Privados del municipio de Jalapa. (cuarenta invitados)	El autor	Q 100.00	Q100.00
5	Fotocopiado de la propuesta. (30 ejemplares)		Q150.00	Q 150.00
6	Entrega en CD de la propuesta (30 copias a Q7.00c/u): El Perfil del Director de colegios privados de Jalapa.		Q210.00	Q210.00
7	Cañonera, materias didáctico.(El autor)			
		Q 1,000.00	Q 760.00	Q 760.00
	TOTAL			Q 1, 760.00

Fuente: elaboración propia 2014

BENEFICIARIOS

- Directos:
Los veinticinco directores de los colegios privados del municipio y departamento de Jalapa.
- Indirectos:
Los equipos de trabajo, alumnos y padres de familias de los veinticinco colegios privados del municipio y departamento de Jalapa.

Conclusiones

- Que a través de la orientación del pensamiento de cada uno de los profesores para cumplir y esforzarse en realizar más allá de lo esperado en beneficio de la comunidad educativa que dirige.
- Del director no sólo se espera que sea un buen administrador. Se anhela a que ejerza un liderazgo con su equipo de maestros en la institución educativa que administra.

Recomendaciones

- Que concretamente en nuestro sistema educativo dentro del Curriculum Nacional Base debe de incorporar de manera más amplia y fortalecer la formación del liderazgo del director , se sugiere realizar mesas redondas, talleres y seminarios que permita enriquecer los estilos de liderazgo del director de los colegios privados.
- Se debe establecer una técnica de evaluación continua sobre los tipos de liderazgo del director de los colegios privados.

Referencias bibliográficas

- Bolman, R. (2004). Liderar comunidades eficaces de aprendizaje profesional. En Aurelio.
- González, M^a. T. (2003): " Liderazgo en tiempos de cambio y reforma" en Organización y Gestión Educativa, n^o 6, pp. 4-8.
- Mulford, B. (2006). "El liderazgo para mejorar la calidad de la educación secundaria: algunos desarrollos internacionales" en Revista de currículo y formación del profesorado, vol. 10, n^o1.
- Pareja Fernández de la Reguera, J. A. (2005): "Liderazgo y conflicto en los centros" en Temáticos escuela, n^o 14, pp. 9-10.
- Educativos). Bilbao: I.C.E de la Universidad de Deusto, pp. 489-555