UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL "FRANCISCO MORAZÁN"
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

TÍTULO DE LA TESIS

EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO EN LOS PROCESOS DE GESTIÓN EDUCATIVA EN LOS CENTROS DE EDUCACIÓN BÁSICA: JUAN RAMÓN MOLINA, LAS AMÉRICAS NEMECIA PORTILLO Y JOSÉ CECILIO DEL VALLE, MUNICIPIO DEL DISTRITO CENTRAL.

Tesis para obtener el Título de

Máster en Gestión de la Educación

Maestrante

Agapito Ortiz Berrios

Asesor:

M.Sc. Fredis Mateo Aguilar

Tegucigalpa, M.D.C. Diciembre, 2014

TÍTULO DE LA TESIS

EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO EN LOS PROCESOS DE GESTIÓN EDUCATIVA, EN LOS CENTROS DE EDUCACIÓN BÁSICA: JUAN RAMÓN MOLINA, LAS AMÉRICAS NEMECIA PORTILLO Y JOSÉ CECILIO DEL VALLE, MUNICIPIO DEL DISTRITO CENTRAL.

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL "FRANCISCO MORAZÁN"

VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

TÍTULO DE LA TESIS

EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO EN LOS PROCESOS DE GESTIÓN EDUCATIVA, EN LOS CENTROS DE EDUCACIÓN BÁSICA: JUAN RAMÓN MOLINA, LAS AMÉRICAS NEMECIA PORTILLO Y JOSÉ CECILIO DEL VALLE, MUNICIPIO DEL DISTRITO CENTRAL.

Tesis para obtener el Título de

Máster en Gestión de la Educación

Maestrante

Agapito Ortiz Berrios

Asesor:

M.Sc. Fredis Mateo Aguilar

Tegucigalpa, M.D.C. Diciembre, 2014

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL FRANCISCO MORAZÁN

RECTOR

M.Sc. David Orlando Marín

VICERRECTOR ACADÉMICO

M.Sc. Hermes Alduvin Díaz Luna

VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO

Ph.D. Yenny Aminta Eguigure

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

M.Sc. Jorge Alberto Álvarez

VICERRECTOR EDUCACIÓN A DISTANCIA

M.Sc. José Darío Cruz Zelaya

SECRETARIA GENERAL

M.Sc. Celfa Idalisis Bueso

DIRECTORA DE POSTGRADO

Dra. Estela Álvarez

Tegucigalpa, M.D.C. Diciembre, 2014

TERNA EXAMINADORA

Esta tesis fue aceptada y aprobada por la Terna Examinadora nombrada por la Dirección de Postgrado de la UPNFM, como requisito para optar al grado académico de Máster en Gestión de la Educación.

Tegucigalpa, Diciembre de 2014

Fredis Mateo Aguilar

_____

M.Sc.
Examinador(a)-Presidente

Fanny Jazmin Osorto Colindres

_____

M.Sc.
Examinador(a)

Rudis Manuel Salinas Martínez

_____

M.Sc.
Examinador(a)

Lic. Agapito Ortiz Berrios

_____

Tesista

DEDICATORIA

Este trabajo está motivado en las diversas y enriquecedoras ideas de los amigos profesionales de la educación, este esfuerzo es producto de la satisfacción que requiere todo espacio académico y que hoy estoy finalizando, lo dedico a:

A Dios todo poderoso

Por haberme iluminado con su inmenso poder en el transcurso de mis estudios al darme el valor para enfrentar con humildad, seriedad y sabiduría cada etapa de mi preparación logrando así, alcanzar esta meta en mi proyecto de vida.

A mi esposa e hijas

A mi esposa Eros Salinas y a mis hijas Eros Gabriela y Mariela Siloe, quienes han sido mi inspiración para obtener este logro.

Mi esposa ha sido un apoyo incondicional, quien ha contribuido sustancialmente en lo moral, espiritual, material para lograr culminar mi maestría.

A mis padres

A mi madre Petrona Berrios, quien partió a la vida eterna, a mi padre Delfino Ortiz, a ellos debo el legado de valores, rectitud, responsabilidad y lucha que las personas requerimos en este mundo de cambios constantes.

A mis hermanos

Efraín, Cándido, Delfino, Gladis, Arturo, Teodora, Yenny y Danilo, apoyándome siempre que fue necesario.

AGRADECIMIENTO

Al todo poderoso, que mueve el universo por su amor misericordia y por brindarme siempre un espíritu de perseverancia, paciencia y dedicación para poder culminar este proyecto tan importante dentro de mi vida personal y profesional.

Expresar mi agradecimiento al terminar esta tesis es de verdad un momento reconfortante. Recordar tantas personas y tantos hechos que han marcado mi camino es vivir otra vez. Sin embargo, es necesario agradecer pues es final de una etapa e inicio de un camino: una nueva experiencia de mi vida que ha sumergido en la ciencia de la educación.

Mi agradecimiento se hará concreto en mi disponibilidad para continuar dedicando mi vida en nuestra misión educativa realizando de este modo el sueño.

A mis hijas, por regalarme su amor sus sonrisas en todo momento, pero en especial, en esos días de tanto trabajo.

A mi asesor de tesis, M.Sc. Fredis Mateo Aguilar, le doy las gracias por su dedicación, comprensión y disponibilidad. Que su actividad educativa continúe brillante haciendo tanto bien, de corazón muchas gracias.

Un especial reconocimiento, al M.Sc. Israel Moya Ramírez y al M.Sc. Mariano Torres Cáceres, por su apoyo brindado cada vez que fue necesario en este proceso de investigación.

ÍNDICE GENERAL

Pág.

Introducción…….. 10

CAPÍTULO 1

1. **CONSTRUCCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO**……..… 16

1.1 Planteamiento del problema…… 16
1.2 Formulación del problema…… 20
1.3 Objetivos de la investigación…… 21
1.4 Preguntas de investigación……. 22
1.5 Delimitación…… 23
1.6 Justificación…….. 23

CAPÍTULO 2

2. **MARCO TÉORICO**…… 25

2.1 EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO EN LOS PROCESOS DE GESTIÓN EDUCATIVA…… 25

2.1.1 Conceptualización de liderazgo…… 27
2.1.2 Importancia del liderazgo escolar…… 28
2.1.3 Tipos de liderazgo escolar…… 30
2.1.3.1 Liderazgo instructivo o instruccional…… 31
2.1.3.2 Liderazgo transaccional…… 32
2.1.3.3 Liderazgo transformacional…… 33
2.1.3.4 Liderazgo distribuido……. 37
2.1.4 El liderazgo escolar…… 38

2.1.5 ¿Por qué mejorar el liderazgo escolar …… 41
2.1.6 El liderazgo pedagógico……. 42
2.1.7 Liderazgo democrático…… 42
2.1.8 El liderazgo en la organización educativa……. 44
2.1.9 El liderazgo en la función directiva y docente…… 46
2.1.10 El Liderazgo en un nuevo escenario de gestión en época de cambio …… 48
2.1.11 La comunicación como elemento del liderazgo…… 51

2.2 La gestión educativa desde la perspectiva del liderazgo pedagógico como práctica de mejora en el centro educativo en los diferentes escenarios de la educación……. 53
2.2.1 El paradigma del liderazgo pedagógico…… 55
2.2.2 Los paradigmas: una tendencia desde el liderazgo pedagógico…… 56
2.2.3 Naturaleza de la gestión…… 57
2.2.4 Los nuevos paradigmas en el contexto de la gestión educativa……. 58
2.2.5 La gestión educativa y la participación de los actores escolares……. 59
2.2.6 Características de la gestión educativa…… 60
2.2.7 La toma de decisiones en la comunidad educativa … 60
2.2.8 La delegación una práctica fundamental en la gestión institucional……. 63
2.2.9 La comunicación en la gestión institucional…… 67
2.2.10 La resolución de problemas en la nueva gestión educativa……. 68

2.3 El Diseño Curricular Nacional Básico (DCNB) contribuye al desarrollo del liderazgo pedagógico desde los procesos de la gestión educativa…… 69

CAPÍTULO 3

3. **METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**…… 81

3.1 Enfoque de investigación ……. 81

3.2 Tipo de investigación……. 81

3.3 Diseño de Investigación …… 81

3.4 Población y muestra…… 82

3.5 Unidad de análisis…… 83

3.6 Criterios de selección……. 83

3.7 Matriz de variables e indicadores……. 84

3.8 Instrumentos…… 86

3.9 Pilotaje y validación de instrumentos……. 87

3.10 Fuentes de información…… 89

3.11 Técnicas de recolección…… 89

3.12 Técnicas para el procesamiento y análisis de información… 90

CAPÍTULO 4

4. **ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN SOBRE EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO EN LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN EDUCATIVA**…….. 91

4.1 Resultados …….. 91

4.2 Hallazgos……. 121

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES…….. 124

Bibliografía…… 129

Anexos…… 137

Introducción

Las instituciones educativas son el reflejo del sistema social en el que se encuentran inmerso, día a día, los cambios sociales requieren de un sistema educativo que se adapte a tales situaciones. Esa educación que se requiere debe tener características de eficacia. Es sobre el Director, como gestor en quien recae la labor de llevar la institución que dirige hacia la eficacia deseada. Son ellos los que confrontan los hechos que se solicitan para enfrentar la dinámica social.

El proceso gerencial eficaz debe abarcar los aspectos relacionados con el cumplimiento de la tarea y los relacionados con el individuo.

El observar la conducción de estos dos aspectos en el desempeño de cualquier gerencia educativa depende del tipo de liderazgo que ejerce el Director. El liderazgo pedagógico en los procesos de la gestión educativa, es esencial para la mejora de la calidad educativa en el contexto de los nuevos escenarios de cambio de paradigmas y tendencias. Es así, que se promueve un liderazgo pedagógico renovado orientado a lograr la participación de los actores en el centro educativo, reconociendo de esta manera la actuación del Director, docentes, alumnos y padres de familia. El trabajo de investigación tiene como principal objetivo valorar la importancia del liderazgo pedagógico en los procesos de la gestión educativa.

Los modelos de administración escolar resultan, a todas luces, insuficientes para trabajar sobre estos problemas en el contexto de sociedades cada vez más complejas, diferenciadas y exigentes de calidad, relevancia y pertinencia educativa. En este contexto, resulta necesario adquirir compromisos para afrontar el desafío de promover la gestión de la organización en las instituciones educativas en la búsqueda de lograr mejores niveles de calidad educativa en todo el sistema.

Actualmente existe un marcado interés por incorporar procesos de mejora continua en forma sistemática en los centros educativos; no obstante es escasa la atención que se ha dado a las condiciones que afectan a los procesos de liderazgo pedagógico desde la perspectiva de los gestores de la educación para el

logro del éxito de los resultados esperados en los aprendizajes con eficacia y eficiencia de los alumnos en los centros educativos. Tanto esos esfuerzos como su potencialidad de logro aún pueden sostenerse y afinarse. Es decir, en la idea de que los alumnos puedan aprender, progresar que permita tener acceso a un buen vivir.

Los escasos esfuerzos en el sentido pedagógico tienen relación con la identidad del modelo de la administración escolar, de ahí que se encuentran relacionados con la naturaleza pedagógica de la institución educativa. En este contexto, la cultura ha hecho de las escuelas los escenarios donde menos se analiza y se reflexiona de educación.

Al respecto dedicarse a lo pedagógico significa, utilizando una frase de Cullen, (1997: p. 102) resignificar el centro educativo llevándolo, a experiencias educativas de éxito, donde hay aprendizajes significativos para estudiantes, desarrollo de práctica de valores, el impulso constante de la experimentación de innovaciones pedagógicas, significa dejar la inercia y actuar activamente en la búsqueda de nuevos aprendizajes.

El marco de posibilidades organizacionales no posibilita naturalmente el debate por la transformación necesaria de la educación, todos los estudios y propuestas académicas de reconversión, cambio tecnológico, e integración se basan en discusiones sobre qué y para qué enseñar, a quiénes enseñar, qué calidad debería tener lo enseñado.

Los efectos de la falta de especificidad de las instituciones educativas, la estandarización reglamentaria, el control externo y formal, el desacople estructural, el bloqueo de la innovación y la visión insignificante sobre el funcionamiento real del sistema educativo, pueden resumirse en el análisis entre lo pedagógico y lo administrativo.

La magnitud de esta disociación es gigantesca y su costo en términos de calidad y equidad de los procesos educativos es actualmente insostenible. En la generalidad de un modelo que administra la escuela según principios abstractos y universales de administración se desconoce la especificidad de los procesos de aprendizaje y de las decisiones requeridas para enseñar, como son: identificación de las poblaciones estudiantiles específicas, diagnóstico de necesidades básicas de aprendizaje, diseño y ajuste de los currículos según competencias transversales, elaboración de indicadores específicos para medir procesos, avances y logros, utilización de las evaluaciones en forma de retroalimentar la toma de decisión pedagógica en todos los niveles del sistema educativo.

Es posible facilitar a los actores del proceso educativo, diferentes significados y connotaciones sobre la gestión educativa y lo que es el liderazgo pedagógico.
De acuerdo a las perspectivas teóricas que se van a plantear, el concepto de gestión educativa es un modelo de transformación que genera mucha expectativa e impacto en los procesos de mejora de la calidad en las instituciones educativas. En este contexto, la gestión educativa es un saber experto en donde nuestra carta de navegación es la planificación, el concepto liderazgo adquiere una relevancia y significación, pues se trata de una de las competencias claves en los procesos de gestión educativa para generar los aprendizajes en el aula. Es así, que las nuevas tendencias de la gestión educativa, en el recorrer de los años noventa en América Latina centran su atención en el liderazgo pedagógico para generar y fortalecer los aprendizajes de los alumnos en forma integral en el aula.

En Honduras, se han hecho múltiples esfuerzos en el ámbito educativo en favor de obtener una educación de calidad para todas las personas, en la búsqueda de posibilitar y asegurar un acceso equitativo para mejorar los niveles de aprendizaje. Se ha implementado un nuevo Currículo Nacional Básico (CNB: 2003) el cual, contiene los requerimientos necesarios como son; las áreas de aprendizaje, competencias que lograrán los alumnos y alumnas en nueve años de escolaridad, en tres ciclos: primero, segundo y tercero. No obstante, es bastante lo que aún

queda por hacer y que solo el trabajo conjunto entre los diferentes actores educativos y con un liderazgo pedagógico renovado y fortalecido desde los procesos de la gestión educativa se podrá alcanzar mejores resultados en materia educativa.

Frente a esta problemática de cambios sociales, políticos y culturales que vive la sociedad en el proceso educativo, se plantea una alternativa de liderazgo pedagógico en los procesos de la gestión educativa que posibilite la mejora de la calidad educativa, especialmente en los sectores donde los resultados en materia educativa carecen de la atención y análisis específico, caracterizado por diferentes determinantes del contexto escolar como es; la planificación, los recursos didácticos, la metodología y el liderazgo pedagógico entre otros, por lo que requiere de un liderazgo pedagógico desde la gestión educativa de los directores y docentes en el proceso educativo.

En la realización del estudio, se pretende investigar sobre el liderazgo pedagógico en los procesos de la gestión educativa; dirigido a los directores y docentes, para satisfacer a los educandos, la demanda de aprendizajes con relevancia, calidad, eficiencia, pertinencia y equidad, su propósito es conocer la realidad del desarrollo del liderazgo pedagógico desde la gestión educativa, en los centros de educación básica del municipio del Distrito Central; el trabajo de investigación se estructuró de la siguiente manera:

Capítulo 1. Construcción del objeto de estudio el cual comprende; planteamiento del problema, formulación del problema, los objetivos y las preguntas, la delimitación y la justificación de la investigación que orientan el estudio.

El capítulo 2. Marco Teórico en relación al liderazgo pedagógico en los procesos de gestión educativa se considera; conceptualización de liderazgo, la importancia del liderazgo en la educación, tipos de liderazgo escolar, que se divide en (el liderazgo instructivo o instruccional, el liderazgo transaccional, el liderazgo

transformacional, el liderazgo distribuido) el liderazgo escolar, ¿por qué el liderazgo escolar?, el liderazgo pedagógico, el liderazgo democrático, el liderazgo en la institución educativa, el liderazgo en la función directiva y docente, el liderazgo en un nuevo escenario de gestión en época de cambio, y la comunicación como elemento del liderazgo.

En relación a la gestión educativa desde la perspectiva del liderazgo pedagógico como práctica de mejora en el centro educativo en los diferentes escenarios de la educación se consideran; el paradigma de liderazgo pedagógico, los paradigmas: una tendencia desde el liderazgo pedagógico, naturaleza de la gestión, los nuevos paradigmas en el contexto de la gestión educativa, la gestión educativa y la participación de los actores escolares, características de la gestión educativa, la toma de decisiones en la comunidad educativa, la delegación una práctica fundamental en la gestión institucional, la comunicación en la gestión institucional y la resolución de problemas en la nueva gestión educativa.

El marco contextual contiene un tema principal; el Diseño Curricular Nacional Básico (DCNB) contribuye al desarrollo del liderazgo pedagógico desde la perspectiva de la gestión educativa.

El Capítulo 3. Metodología de la investigación comprende, el enfoque de investigación, tipo de investigación, diseño de investigación, población y muestra, unidad de análisis, criterios de selección, matriz de variables e indicadores, instrumentos, pilotaje y validación de instrumentos, fuentes de información, técnicas de recolección y técnicas para procesamiento y análisis.

El Capítulo 4. Contiene el análisis de resultados y hallazgos de; datos encontrados, respuestas a los ejes temáticos del estudio, enfoque de la investigación desde una perspectiva descriptiva cuantitativa: El estudio descriptivo, la gestión educativa y el liderazgo pedagógico de los directores y docentes, los tipos de liderazgo escolar, estrategias y procedimientos utilizados por el Director y docentes, saberes considerados en el liderazgo pedagógico como postulados de la gestión educativa, el análisis de los diversos componentes y sus relaciones del

liderazgo pedagógico, como competencia de la gestión educativa y síntesis del análisis de resultados.

Los resultados obtenidos de la investigación se constituyen en referentes teóricos de utilidad para el análisis e interpretación, toma de decisiones, para crear nuevas políticas de gestión educativa, paradigmas, enfoques y estrategias, orientados a promover el liderazgo pedagógico en los procesos de la gestión educativa en los centros de educación básica.

Asimismo, las conclusiones y recomendaciones se refieren a los resultados de la investigación, tiene su base en todo el proceso de investigación destacando los resultados y hallazgos encontrados.

CAPÍTULO 1

1. CONSTRUCCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1 Planteamiento del problema

El presente estudio tiene como objeto indagar acerca del liderazgo pedagógico en los procesos de la gestión educativa, que ejerce el Director y los docentes de centros educativos previamente seleccionados de acuerdo a criterios de capacitación y aplicación del DCNB. Se parte del supuesto de que la responsabilidad de conducir a los actores escolares hacia el logro eficaz de objetivos que permitan ofrecer un proceso de enseñanza-aprendizaje recae en el Director como gerente de las distintas instituciones educativas.

En este particular, Antúnez, (1997: p. 71), alude que los directores de los centros educativos tienen que confrontar no sólo la dinámica propia de las instituciones que gerencia, sino a los hechos de la propia dinámica social, los cuales inciden notablemente en la acción de la escuela, más aún, la entorpecen condicionan y limitan.

La labor del Director como gerente educativo es un elemento clave para el logro de las metas propuestas.

En este sentido, el liderazgo pedagógico de los directores visto como competencia es un eje de la planificación estratégica desde la nueva visión de los procesos de gestión educativa, es fundamental para generar competencias de gestión en procura de la mejora continua de los centros de educación básica.

La gestión educativa se ha enmarcado partiendo de una época de cambio en nuestro país, retomando de nuevo el interés del quehacer educativo en los planteamientos de la desconcentración y descentralización, como un modelo fundamental de los procesos de gestión educativa, que permite la sostenibilidad de los procesos, más allá de los resultados de las instituciones educativas y lo contentivo en la, Visión de País (2010-2038) y la adopción de un Plan de Nación

(2010-2022), Plan de Educación (2010-2014) y modernización de la Educación, para llegar a un cumplimiento en la propuesta del Diagnóstico Sectorial y Plan Decenal de la Secretaría de Educación (1997) en el cual se originan los procesos de gestión.

Estos cambios en educación generaron la ejecución de modelos de gestión orientados a la planificación estratégica y la Educación Básica de nueve grados, los equipos de gestión técnico departamental, la planificación y evaluación de la gestión en el país, y los documentos que están en proceso de implementación:

- La Organización de las Direcciones Departamentales de Educación por Decreto N° (34-96: 1996).
- Plan Estratégico Sectorial de Educación (2005-2015).
- Proyecto Educativo de Centro (2002-2005).

Estos documentos técnicos de gestión, están siendo coordinados por las diferentes unidades de la Secretaría de Educación, según el modelo de gestión que constituye un marco guía que orienta los procesos, asumiendo como finalidad brindar a los directores y docentes una herramienta técnica de gestión para potenciar y transformar los procesos de gestión educativa, en los centros de educación básica en los diferentes niveles.

Con estos esfuerzos, se observa que existe interés en abordar las políticas públicas en educación en el tiempo de los años noventa, se ha considerado retomar el tema de liderazgo pedagógico desde la gestión educativa, en procura de generar aprendizajes de los alumnos en el aula, a fin de mejorar los procesos educativos, pero la ejecutoria de éstos se ha realizado tomando en cuenta paradigmas de monitoreo y seguimiento de verificación en la implementación de procesos de innovación y transformación, profundizando muy poco básicamente en el liderazgo pedagógico desde los procesos de la gestión educativa para mejorar la calidad educativa.

Es así, que la práctica educativa por lo general está establecida en la aplicación del liderazgo pedagógico desde los procesos de la gestión educativa considerados convencionales, tomando una forma de gestión por resultados en la ejecutoria de las metas trazadas. Se deja de integrar los aspectos que esencialmente pertenecen a la gestión educativa, los cuales siendo orientados oportunamente pueden evidenciar la aplicación del liderazgo pedagógico, competencia de la gestión educativa orientado a generar y potenciar los aprendizajes, que permita la mejora de la educación en los diferentes niveles de las instituciones educativas.

La gestión según Kid (2012: p. 36) es un tipo de ejercicio de la toma de decisiones en el cual la planificación es la herramienta para la ejecución de acciones en las organizaciones educativas. En este sentido, la gestión es un saber experto donde se trabaja en condiciones de lo que es posible y de lo que no es posible tomando como base la planificación estratégica.

En la mayoría de las escuelas y centros básicos del país, aplican un liderazgo pedagógico con procedimientos tradicionales que generalmente se limitan a paradigmas que carecen de sentido pedagógico, los cuales no conllevan a procesos de mejora en la generación de los aprendizajes de los alumnos.

Esta connotación tiende a reducir el desarrollo de aspectos como el perfil, competencias, cualidades, actitudes, aptitudes, comunicación, delegación y toma de decisiones que incentivan el liderazgo pedagógico. En base a estas evidencias que el Director y docente implementa otras prácticas educativas para el mejoramiento de la educación, construye su propio liderazgo pedagógico desde el ámbito de la gestión educativa.

Asimismo, la manera como se aborda el liderazgo pedagógico desde la perspectiva de la gestión educativa, está relacionada con los conceptos que tienen los directores y docentes sobre los procesos de enseñanza-aprendizaje en el marco de la gestión educativa. Estos conceptos y prácticas, que se derivan de

ellos en el ámbito del liderazgo pedagógico desde los procesos de la gestión educativa aparecen con frecuencia combinados por la influencia en el contexto profesional. Es así, que determinadas prácticas son admitidas en un contexto escolar definido, que serían difícilmente ser argumentadas en otro contexto escolar.

No obstante, las limitaciones para tener una mayor amplitud y profundidad en el liderazgo pedagógico desde los procesos de la gestión educativa, es precaria en los procesos educativos.

Tomando en consideración los aspectos señalados anteriormente, así como también el estado actual de los aprendizajes, resulta importante conocer entonces, el análisis y el significado que tiene el tema de “liderazgo pedagógico” para los actores educativos de estas políticas de gestión en materia educativa.

El estudio está centrado en la aplicación del liderazgo pedagógico en los procesos de la gestión educativa en los centros de educación básica. En la medida que haya un mayor trabajo de liderazgo pedagógico en el ámbito educativo, coordinado con los actores del proceso, estarán en condiciones de ofertar una respuesta a las necesidades planteadas en principio, las que se refieren a que el liderazgo pedagógico desde los procesos de la gestión educativa, permite generar aprendizajes y acceder a una educación de mejor calidad.

Este problema pretende presentar una serie de interrogantes que surgen al respecto. Es necesario conocer qué piensan, desde qué perspectiva se ubican y qué aspectos son los que valoran en mayor medida los especialistas, directores, docentes, alumnos y padres de familia, cuando hablan acerca del liderazgo pedagógico desde la gestión educativa como práctica de mejora en el centro educativo en los diferentes escenarios.

De ahí que resulte importante entonces, tal como lo plantea en un comienzo, el conocer las implicaciones y connotaciones que tiene el concepto de liderazgo pedagógico desde la perspectiva de la gestión educativa, para generar aprendizajes, por las diversos actores involucrados en el proceso educativo.

La investigación sobre el liderazgo pedagógico en los procesos de la gestión educativa, se realizó en los centros de educación básica; Juan Ramón Molina, Las Américas, Nemecia Portillo y José Cecilio del Valle todos ellos están localizados en el área urbana y rural del municipio del Distrito Central.

1.2 Formulación del problema

De acuerdo al tema seleccionado, la formulación del problema está encaminado a precisar el aspecto en concreto que interesa estudiar. En este sentido, se estudió el liderazgo pedagógico, los procesos de gestión educativa, perfil profesional del Director y docentes, la infraestructura escolar y la participación de los padres de familia.

No obstante, las limitaciones para tener una mayor amplitud y profundidad en el liderazgo pedagógico desde la gestión educativa son precarias en los procesos educativos.

La consideración de los aspectos señalados, así como también el estado actual del liderazgo pedagógico y la gestión educativa de los directores y docentes, resulta importante conocer entonces, la interpretación y el significado que tiene sobre la connotación de “liderazgo pedagógico en los procesos de la gestión educativa” para los actores escolares que realizan actividades en la comunidad educativa tomando como referente las políticas de gestión de la educación.

El problema procura proveer la continuidad de preguntas que surgen al respecto. Es importante conocer qué piensan, desde qué mirada se sitúan y qué elementos

son los que valoran en mayor medida los actores escolares cuando hablan en relación al liderazgo pedagógico desde la gestión educativa.

Es así, que resulte fundamental entonces, tal como se plantea en un inicio, el saber los alcances y connotaciones que tiene el concepto de liderazgo pedagógico desde la perspectiva de la gestión educativa para generar aprendizajes en los alumnos en el aula, por los diversos actores escolares integrados en el proceso educativo.

Dicho aspecto que interesa estudiar desde los procesos de la gestión educativa se formuló en los siguientes términos:

¿Cuál es el liderazgo pedagógico desde los procesos de gestión educativa, en los centros de educación básica: Juan Ramón Molina, Las Américas, Nemecia Portillo y José Cecilio del Valle?

1.3 Objetivos de la investigación:

- **Objetivos Generales:**

1. Analizar el liderazgo pedagógico en los procesos de la gestión educativa, en los centros de Educación Básica.

2. Establecer la aplicación del liderazgo pedagógico desde la perspectiva de los procesos de la gestión educativa, en los centros de Educación Básica.

- **Objetivos Específicos:**

1. Describir el liderazgo pedagógico desde los procesos de la gestión en los centros de Educación Básica.

2. Describir los principales tipos de liderazgo escolar desde los procesos de gestión en los centros de Educación Básica.

3. Analizar el liderazgo pedagógico desde los procesos la gestión educativa en los centros de Educación Básica.

4. Propiciar el fortalecimiento de las competencias de gestión que permita la mejora del liderazgo pedagógico, la gestión educativa en los centros de educación básica y del Diseño Curricular Nacional Básico?

Hipótesis de la Investigación

H1 Los docentes de los centros de educación básica, aplican un liderazgo pedagógico con procedimientos tradicionales que limita la mejora del proceso enseñanza- aprendizaje.

H2 Los directores y docentes ejercen un liderazgo pedagógico limitado por la insuficiencia de recursos educativos para la gestión del DCNB.

H3 Los directores y docentes están participando gradualmente en el contenido de la planificación estratégica para la educación de los alumnos.

H4 Los directores y los docentes de los centros de educación básica están recibiendo supervisión y el acompañamiento para establecer un plan de mejora en los aprendizajes de los alumnos.

1.4 Preguntas de investigación

1. ¿Cuál es el análisis del liderazgo pedagógico desde los procesos de la gestión en los centros de Educación Básica?

2. ¿Cuál es la descripción del liderazgo pedagógico, desde los procesos de gestión en los centros de Educación Básica?

3. ¿Cuáles son los principales tipos de liderazgo escolar desde los procesos de gestión en los centros de Educación Básica?

4. ¿Cómo propiciar el fortalecimiento de las competencias que permita la mejora del liderazgo pedagógico en los procesos de gestión de los centros de Educación Básica y del DCNB?

1.5 Delimitación

La delimitación del problema es: temporal y espacial y se situará en el contexto social seleccionado, con sus límites, dimensiones, dentro del cual se realizó la investigación y es importante porque ordena el proceso de investigación y evita desviarse del tema.

Temporal: año lectivo 2014.

Espacial: Centro de Educación Básica, Juan Ramón Molina ubicado en la colonia San Miguel, Las Américas, Colonia Centroamérica Oeste, Nemecia Portillo, Aldea El Tablón, José Cecilio del Valle, Aldea Las Casitas, todos del municipio del Distrito Central, Departamento de Francisco Morazán.

1.6 Justificación

El proyecto de investigación se enmarca en dos interrogantes básicas, el por qué y el para qué, para su justificación:

Primero: (el por qué), es importante indagar si el proceso de enseñanza-aprendizaje en el aula contribuye al desarrollo del liderazgo pedagógico en los procesos de gestión educativa.

Segundo: (el para qué), a partir de los hallazgos encontrados, contribuirá en la toma de decisiones que permita la mejora continua de los procesos de enseñanza aprendizaje de los centros de Educación Básica seleccionados y de referente para otros centros educativos.

Esta investigación permite verificar hasta qué punto, se está logrando alguna innovación en la práctica del liderazgo pedagógico y los procesos de gestión educativa en los aprendizajes de los alumnos en el aula.

Los resultados que se obtiene de la investigación constituyen referentes teóricos que pueden ser de utilidad en la toma de decisiones para la Secretaría de Educación y las autoridades educativas que tengan como políticas educativas mejorar los niveles de desconcentración y descentralización de los centros educativos en el marco del liderazgo pedagógico y la gestión educativa del Diseño Curricular Básico (DCNB).

La investigación reviste gran importancia porque aporta información de interés relacionada con el estudio sobre el liderazgo pedagógico y los procesos de la gestión educativa en los centros de Educación Básica para generar los aprendizajes de los alumnos en el aula, y que de acuerdo a los resultados obtenidos se puedan realizar o sistematizar nuevas investigaciones en similares o diferentes contextos educativos.

La relevancia está orientada a promover e impulsar cambios innovadores en beneficio del desarrollo y accionar educativo, por ello, el desarrollo de la investigación pretende contribuir al conocimiento fundamental referente y la mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje que caracteriza al liderazgo pedagógico desde los procesos de gestión educativa en los centros de educación básica. Por lo tanto, los beneficiarios de esta investigación, son directos e indirectos, los primeros, el Director, docentes y alumnos y los segundos, los padres de familia y la comunidad.

Al respecto Antúnez, (1997: p. 83), interpreta el liderazgo pedagógico, desde el ámbito de la gestión educativa como todo lo que está relacionado con el quehacer del Director y docente que conlleva a la generación de los aprendizajes, para la mejora del rendimiento escolar en el centro educativo. En este contexto, el

liderazgo pedagógico desde una nueva visión de los procesos de la gestión educativa, está orientado a mejorar la calidad de los aprendizajes en el aula.

CAPÍTULO 2

2. MARCO TÉORICO

2.1 El Liderazgo Pedagógico en los procesos de Gestión Educativa

La gestión requiere prácticas de liderazgo para concertar, acompañar, comunicar, motivar y educar en la transformación educativa, tal como lo han venido avalando diversos estudios de modelo de gestión, desempeño docente y calidad educativa entre otros, en el recorrer de los años dos mil, la construcción de escuelas eficaces requiere líderes pedagógicos. En este contexto, estudios de la situación de liderazgo en Chile, aluden que el sistema de aseguramiento de la calidad de la gestión educativa requiere de líderes empoderados y capaces de conducir el proceso de instalación de gestión. (Thieme 2002: p. 98).

El liderazgo escolar, es uno de los factores escolares que destaca consistencia en la investigación de escuelas eficaces, tiempo de aprendizaje y clima escolar.

Esta posibilidad se sitúa y pone en relieve a considerar que los rasgos y características de liderazgo escolar en las escuelas entrañan dos dimensiones: una se proyecta sobre el fecundo aprovechamiento del tiempo escolar, la otra sobre la creación y mantenimiento de un clima escolar que favorezca y haga posible las escuelas eficaces, Delgado (2004: p. 79).

En este contexto, un buen liderazgo escolar es importante transformar los sentimientos, actitudes y opiniones, así como las prácticas, con el objeto de mejorar el clima escolar, a la vez, reconoce que en las escuelas aisladas y con pocos recursos como en muchas partes de América Latina la motivación e incentivos para ser director innovativo, previsor y participativo pueden ser mucho menores que en escuelas con contextos socioeconómicos más favorables.

De igual manera, los directores deben ejercer gestión acompañado de liderazgo que fortalezcan las capacidades para mejorar la calidad de la educación. Asimismo, Uribe (2005: p. 102) destaca el liderazgo de docentes Directivos y de

profesores como factor clave en convertir a la escuela como organización con cultura de calidad.

Las actitudes y comportamientos del liderazgo eficaz se enfocan a la coordinación de las acciones de desarrollo del currículum, a prestar asistencia técnica a los docentes, a proporcionarles oportunidades de desarrollar estrategias congruentes con los objetivos institucionales y a verificar en que grado son alcanzados por docentes y alumnos. Sus acciones también se orientan a elevar las expectativas de unos a otros, transfiriendo confianza con respecto a las posibilidades de alcanzar las metas y en asegurar la pertinente ordenación de la institución escolar en su conjunto, manteniendo un clima psicosocial que permita canalizar los esfuerzos hacia el logro de los objetivos planteados de la escuela. (Goleman 2013: p. 87).

2.1.1 Conceptualización de Liderazgo

Por liderazgo, se entiende como un conjunto de prácticas intencionadamente pedagógicas e innovadoras. Diversidad de prácticas que buscan facilitar, animar, orientar y regular procesos complejos de delegación, negociación, cooperación y formación de los docentes, directivos, funcionarios, supervisores y demás personas que se desempeñan en la educación. Es decir, las prácticas de liderazgo dinamizan las organizaciones educativas para recuperar el sentido y la misión pedagógica desarrollada a partir de objetivos tendientes a lograr aprendizajes potentes y significativos para todos los estudiantes. (Bolívar 2010: p. 97).

El liderazgo es un tema crucial, hoy en día, en donde los confines se han abierto al comercio global; donde las organizaciones se encuentran en constante lucha por ser cada vez más competitivo, lo que ha forjado que los individuos que forman parte de ellas busquen ser eficientes y capaces de dar mucho de sí para el bienestar de la organización o de los centros educativos. Al hablar de organizaciones e individuos es imprescindible mencionar a los líderes de hoy, aquellos que logran el éxito de sus organizaciones y que orienten a sus

subordinados el liderazgo se manifiesta como conseguirlo. Percibimos a ese líder como el ser humano que posee defectos y virtudes que el mismo debe conocer; esto implica que pueda mirar primero dentro de sí mismo, conocerse a sí mismo para luego entender a los demás y reflejar lo que quiere lograr, lo que busca alcanzar con los demás para lograr las metas, Torre (2004: p. 75).

Es decir, que el papel de liderazgo para impulsar la excelencia, alude a la fuerte vocación de servicio público ejemplificada hacia arriba y hacia abajo y exigida en toda la organización.

Bolman (2004: p. 141) afirma que factor clave y fundamental en la creación, desarrollo y mantenimiento de las comunidades de aprendizaje.

En este contexto, el liderazgo promueve el desarrollo de capacidades, que contribuyan a generar cambios en la institución.

2.1.2 Importancia del Liderazgo en la Educación

Más allá de los rechazos que manifiestan los directores y los docentes se debe asumir el rol del liderazgo en la educación; no obstante los actuales enfoques e investigaciones; de gestión de la innovación, calidad e innovación pedagógica y mejora del desempeño docente entre otros; sobre la calidad de la educación dan mucha importancia al ejercicio de un cierto liderazgo institucional, los cuales conlleva a que el rol del Director sea factor determinante de dicha calidad educativa.

De acuerdo, con Álvarez (2001: p. 67) sistematiza las razones de tipo sociológico, psicológico y profesional, en tres bloques, los cuales servirán para reflexionar:

- **Razones de tipo sociológico**

  Sobre este asunto recogemos la versión de Álvarez, (2001: p. 7-81) cuando dice: “Ningún grupo humano, funciona sin algún tipo de liderazgo, provenga del espacio formal o institucional o del espacio informal o liderazgo ocasional”

Entonces esto conlleva a reflexionar por que no se toma en cuenta esta afirmación en la educación, toda vez que las instituciones educativas requieran de un líder que conduzca hacia el logro de la visión institucional. De acuerdo al mismo Álvarez, (2001: p. 98) puede ser por tres razones:

- En las estructuras organizativas profesionales de tipo liberal, todo el mundo se siente líder. En educación con más motivo. Los docentes están capacitados para ejercer el liderazgo del aula con los alumnos.
- Este liderazgo de hecho limita, relativiza o cuestiona cualquier otro tipo de liderazgo externo que pretende a su vez liderar a los líderes.
- En la enseñanza que depende de una cultura administrativa cada funcionario sabe lo que tiene que hacer desde el punto de vista de procedimientos y normas.

- **Razones de tipo psicológico**

  La dinámica institucional impuesta para mejorar la calidad siempre genera tensiones en los involucrados, debido a que están acostumbrados a interactuar en una determinada cultura, entonces al cambiar las reglas los intereses tanto personales como institucionales están en confrontación, pudiendo incluso desestructurar la organización y armonizar la calidad educativa que demanda la sociedad.

- **Razones de tipo profesional**

  Concerniente a estas razones existen dos aspectos que no se debe perder de vista cuando nos referimos a la calidad de la gestión en las instituciones educativas y que permiten la eficacia institucional. Una de ellas se refiere a la satisfacción de los alumnos y la otra a las relaciones humanas que se promueven en la organización.

Por lo tanto, la capacidad de proporcionar visión de futuro que incentive el trabajo cotidiano, la capacidad de entusiasmar para conseguir objetivos de calidad, con

eficiencia, es decir, con iguales o menos recursos y con más trabajo sólo lo puede conseguir un líder.

La capacidad para producir innovación y cambio tan necesarios en los centros educativos, la capacidad para asumir reformas que a veces atentan contra nuestros intereses adquiridos se puede conseguir desde dentro de la institución y por un Director que haga desarrollar habilidades de liderazgo.

2.1.3 Tipos de Liderazgo Escolar

¿Qué tipos de liderazgo escolar necesitan las organizaciones educativas?

Las organizaciones educativas necesitan un estilo de autoridad capaz de organizar, proteger, orientar, resolver conflictos, establecer normas democráticas y todas las tareas inherentes a la función Directiva para promover en el grupo visión energía y significado al trabajo de las personas.

Al respecto son dos las dimensiones, citadas por Álvarez, (2001: p. 114), en las que se manifiesta el liderazgo o estilo de autoridad: en el espacio de poder, de la autoridad o de la influencia:

El espacio de poder es una dimensión del liderazgo que se manifiesta como la capacidad que asume el jefe, o que los subordinados les confieren, para imponer una normativa que el mismo define, para integrar o marginar a los subordinados en función de la identificación con su persona o de infidelidades que el líder interpreta de las posiciones críticas de algunos de sus subordinados.

Espacio de la autoridad nos sitúa ante el ejercicio de un liderazgo que se manifiesta de dos formas:

- El liderazgo institucional que va unido a la estructura formal de las organizaciones, es decir, lo ejercen aquellas personas elegidas o nombradas para representar la organización o dirigir formalmente a sus miembros.

- El liderazgo profesional que otorgan los miembros de la institución para dirigir los procesos de la organización en el plano formal o informal

Toda esta dimensión llevó a entendidos y administradores educacionales a entender que ante la multiplicidad para abordar el liderazgo escolar, lo más simple era tratar de generar un liderazgo que fuese estructurado, que entendiera la organización escolar como un todo ordenado y en el que el líder debería simplemente contribuir a que esta estructura se mantuviera en el tiempo. (Bolívar 2010: p. 112).

2.1.3.1 Liderazgo instructivo o instruccional

Otro enfoque sobre el liderazgo escolar es el denominado liderazgo instruccional. Este tipo de liderazgo es abordado por Volante, (2008: p. 63). En este particular aborda el liderazgo instruccional para analizar la relación entre variables con fuerte foco en lo pedagógico y logros académicos.

Se rescata el rol pedagógico, el líder que había sido destacado por los estudios de efectividad escolar. Los resultados muestran que aquellas organizaciones escolares en las que percibe un mayor liderazgo instruccional, se lograron mejores niveles de logro en las pruebas de selección universitaria, alcanzando significación estadística en el caso de matemática. Adicionalmente, la percepción de liderazgo repercute en que los docentes tengan una mayor expectativa sobre el logro académico de los estudiantes, lo que demostró tener asociación significativa en el puntaje promedio tanto en el lenguaje como en matemáticas, Volante (2008: p. 70).

Este enfoque enfatiza la importancia del contexto organizacional y ambiental del establecimiento en los resultados de los alumnos, y dentro de la relación considera que el rol que cumple el Director es clave.

Este punto de vista fuertemente vinculado al movimiento de la eficacia escolar, planteó la necesidad de girar desde una propuesta burocrática y centrada en la organización, a un liderazgo más preocupado por la enseñanza y el aprendizaje

tanto en los alumnos como en los profesores, Murillo (2006: p. 82). De hecho este vínculo estrecho con la calidad de los aprendizajes, como plantea, Elmore (2008: p. 97), “podemos hablar de liderazgo escolar, incluso basándonos en conceptualizaciones filosóficas, pero la condición necesaria para el éxito de los líderes escolares es su capacidad para mejorar la calidad de la práctica instruccional”. Por eso, el liderazgo en la práctica de mejora educativa, es entendido como un incremento de calidad y resultados a lo largo del tiempo.

2.1.3.2 Liderazgo transaccional

La definición más básica de liderazgo transaccional se refiere a que el líder realiza transacciones con sus subordinados, ya sea como forma de recompensa o de penalización. Fundamentalmente este tipo de liderazgo presenta dos grandes dimensiones:

- **Recompensa contingente**, se refiere a premiar o penalizar las acciones de los seguidores. Thieme, (2002: p. 127) lo describe de la siguiente forma: “Algunos directivos entregan recompensas a los seguidores que se desempeñan de acuerdo a las expectativas o que desarrollan satisfactoriamente sus actividades una recompensa puede tomar una gran variedad de formas materiales como premios por trabajo bien hecho, recomendación para aumentar sus remuneraciones, bonos y promoción”.

Por otra parte, el líder también puede utilizar una gran variedad de formas de penalización cuando la tarea no se desarrolla satisfactoriamente, este comportamiento de recompensar y penalizar es característico de los líderes transaccionales, más que de los transformacionales, ya que se relaciona más con procesos eficientes que con ideas sustantivas.

- **Dirección por excepción (activo y pasivo)**, se refiere a monitorear el actuar de los seguidores y responder a los errores o aciertos en forma pasiva o activa, dependiendo del tipo de líder. Thieme (2002: p. 135) señala; “En la dimensión de liderazgo por excepción activa, el líder actúa

activamente controlando desviaciones de los estándares y errores de los seguidores.

Por el contrario, el liderazgo por excepción pasivo implica que el líder espera pacientemente por errores o desviaciones de la norma y ahí toma una acción coercitiva".

En este proceso de transición en el mundo de hoy, es un imperativo que los líderes efectivos existen en todos los niveles de una organización, produzcan el cambio, aprendan de los errores, luchen por el compromiso, escuchen a los demás, demuestren respeto por los otros, tengan valores y una clara visión, sean conscientes de lo que son y se sensibilicen ante el triunfo ajeno. Este modelo nos proporciona a todos los educadores un rol de liderazgo: dentro de una organización, todos podemos y debemos hacer las cosas. Hay un compromiso absoluto de trabajar en cooperación con los demás y buscar los medios necesarios para colocar, en lugares de espera por un líder al que los demás sigan de forma confiable.

(…) Ocurre que estemos siendo espectadores y/o actores, a lo menos conceptualmente, de una transición entre una línea de liderazgo más tradicional, denominada transacción, que conserva línea de jerarquía y control al modo burócrata a un enfoque de liderazgo más transformacional que distribuye y delega. (Hopkins 1998: p.176).

2.1.3.3 Liderazgo transformacional

¿Cómo el liderazgo transformacional puede contribuir al desarrollo profesional de los directores y docentes y por ende a la mejora de la cultura escolar del centro educativo?

Esta comprensión entonces que la escuela era en realidad una institución mutable, cambiante; y que la gran tarea del líder era adaptarse a las grandes transformaciones que tenían su explicación en las grandes transformaciones sociales que estaban ocurriendo en el mundo. Es así, que se origina el liderazgo

transformacional cuyo gran mérito es hacernos entender que la escuela no es todo ordenado, sino que muy por el contrario es un todo en constante movimiento.

Según Bryman, (1996: p. 96) el liderazgo transformacional se sitúa dentro de los nuevos enfoques sobre el liderazgo, como una connotación orientada a la participación y flexibilidad en la organización; entendiéndose más en dar significado a la tarea.

Por su parte, Bass (1995: p. 82), manifiesta que el liderazgo transformador es una superación del transaccional e incluye varios componentes:

- Carisma (desarrollar una visión)
- Inspiración (motivar para altas expectativas)
- Consideración individualizada (prestar atención, respeto y responsabilidad a los seguidores)
- Estimulación intelectual (proporcionar nuevas ideas y enfoques)
- Tolerancia psicológica: Usa el sentido del humor para indicar equivocaciones, para resolver conflictos, para manejar momentos duros.
- Capacidad de construir un "liderazgo compartido" fundamentado en la cultura de la participación: crea condiciones para la participación y crea un consenso sobre los valores que deben dar identidad a la institución.
- Considera "el trabajo en equipo" como una estrategia importante que produce la sinergia necesaria para conseguir mejores resultados en la organización.
- Dedica tiempo y recursos a la "formación continua" de sus colaboradores como medio fundamental del crecimiento personal y forma de implicarles en la aplicación de nuevas tecnologías a su trabajo.

Según Leithwood et al. (1999: p. 60) en el Centro para el Desarrollo del Liderazgo y el Instituto de Estudios de Educación de Ontario, han relacionado la modalidad transformacional de las organizaciones educativas que aprenden.

El enfoque de esta teoría describe la eficiencia del liderazgo en el contexto de la reestructuración de la escuela.

Todo ello requiere un liderazgo en coherencia con el desarrollo y aprendizaje de la organización (visión compartida, culturas de trabajo colaborativas, distribución de las funciones del liderazgo, profesionalización de los profesores), sobre las que no entraba el liderazgo instructivo.

De ahí que se ha efectuado una síntesis de algunas de las características del ejercicio del liderazgo, en el tiempo de los años dos mil para una organización escolar, en cuatro ámbitos:

- Propósitos (visión compartida, consenso, y expectativas)
- Personas (apoyo individual, estímulo intelectual, modelo de ejercicio profesional)
- Estructura (descentralización de responsabilidades y autonomía de los profesores)
- Cultura (promover una cultura propia y colaborativa)

El liderazgo transformacional, es proceso que posibilita la transformación en las personas y a la organización. Cambiar la forma de actuar, precedido de una innovación de como se piensa y siente. El liderazgo requiere de reenfoque mental, con el fin de una nueva percepción, es un cambio radical a que el comportamiento sea congruente con sus creencias y motivar a realizar cambios permanentes.

Al respecto según Gerstner, (1996: p. 69), el liderazgo transformacional, es el proceso de influir sobre las personas para dirigir sus esfuerzos hacia el cumplimiento de determinadas metas. Existen muchas formas que los directivos realicen esto último, dependiendo de su estilo personal y de las experiencias de la situación. No existe un perfil ideal del Director, exitoso, pero si se han detectado una serie de rasgos comunes entre los individuos sobresalientes, que determinan un conjunto de características.

El liderazgo realizado de modo transformacional y con el apoyo de las tecnologías de la información y comunicación, puede contribuir a transformar la cultura escolar

aumentando de esta forma la capacidad individual y colectiva para resolver los problemas, como ayudar a identificar los fines a lograr por la organización y las prácticas adecuadas para alcanzarlos.

Esto pudiere favorecer el desarrollo profesional de los docentes, a través de oportunidades para aprender de otros colegas, compartir las responsabilidades entre todos los miembros de la escuela, tiempo y espacio para este tipo de tareas, promover apoyar la mejora de las actividades del aula y el conjunto de la institución educativa. Además exige una política curricular y de asesoramiento distinto. Pero por encima de todo, es preciso reconocerlo, existe una cultura en las escuelas (conjunto de prácticas habituales, creencias y relaciones de poder) que dificulta; más allá, de las limitaciones estructurales, el liderazgo múltiple de los docentes. En este contexto, solo una reconstrucción a profundidad de las instituciones educativas pudiera generar el desarrollo profesional y liderazgo de los docentes. (Ávalos 2007: p. 93).

El liderazgo transformacional, integra personas con metas definidas, carismáticos, con una personalidad atrayente, saber comunicar sus deseos, poseer un gran dinamismo ejemplar, un motivador al logro y por último saber actuar en diferentes contextos, o dirigir su línea de acción según la situación que se presente por cuanto la vida escolar es dinámica. En este sentido, se infiere que para consolidar que el Directivo posea un liderazgo transformacional eficaz, se requiere que este tenga una visión clara de la situación que enfrenta y asumir su rol de líder en función de la problemática que se detecte, debiendo con ello gestionar el ambiente escolar en el cual se desenvuelve, a fin, de tomar las decisiones más acertadas que le permitan una mejor gestión de sus funciones, con una integración activa de todos los actores (alumnos, padres de familia, directores), que permita consolidar la educación en función de la realidad social.

De ahí que el liderazgo transformacional está relacionado con las personas que integran las instituciones educativas, la gestión del ambiente escolar, toma de

decisiones en el contexto de la gestión educativa y la dinámica de los actores escolares involucrados. (Bernal 2000: pág. 197).

2.1.3.4 El liderazgo distribuido

Para Murillo, (2003: p. 110), el liderazgo distribuido es un nuevo marco conceptual para analizar y enfrentar el liderazgo escolar.

Supone mucho más que una simple remodelación de todos los miembros de la comunidad escolar en la marcha, el funcionamiento y la gestión de la escuela. De esta forma, el liderazgo distribuido aprovecha las habilidades de los otros en una causa común de tal forma que el liderazgo se manifiesta en todos los niveles.

Este planteamiento supone una profunda redefinición del papel del Director quien, en lugar de ser un mero gestor burocrático, pasa a ser un agente de cambios que aprovecha las competencias de los miembros de la comunidad educativa en torno a una misión común. Implica, igualmente un fuerte impulso al liderazgo múltiple del profesorado que parte de una formación basada en el centro, estrategia que permite aprender de los compañeros y de los proyectos puestos en práctica.

Por último, el liderazgo distribuido genera un incremento en la capacidad de la escuela para resolver sus problemas. Un centro educativo se desarrolla cuando el Director distribuye el trabajo escolar de acuerdo a la capacidad de los docentes, para obtener aprendizajes con relevancia, calidad y eficiencia en los alumnos. La mejora del centro depende de la acción coordinada de los propios implicados. El Directivo identifica, establece acuerdos y metas deseadas, estimulando y desarrollando un clima de colaboración, apertura y confianza, lejos de la competitividad entre las partes, (Murillo, 2006: p. 117).

El liderazgo distribuido proporciona un nuevo marco conceptual teórico que posibilita reconceptualizar y reconfigurar la práctica del liderazgo en las escuelas, en particular mostrando como factor de influencia en la escuela, definitorio de liderazgo, funciona con dispositivos múltiples (interacciones, contextos, focos, fuentes o funciones), Bolívar, (2010: p. 130).

2.1.4 El liderazgo escolar

En tiempos de transformación múltiples se espera más de quienes asumen la responsabilidad de dirigir las organizaciones educativas. En tal sentido, se pretende fortalecer acciones de los Directores que se sienten responsables de los procesos y los resultados de su gestión en diversos ámbitos de sus instituciones.

Antes de avanzar al análisis de la política de liderazgo escolar, es importante entender el concepto de liderazgo. Hay una vasta cantidad de literatura en la que se exploran asuntos de liderazgo genérico.

Las organizaciones educativas para obtener resultados en los procesos de gestión, requiere la participación de las personas que formulen el diagnóstico los objetivos y las estrategias. Obviamente las prácticas de liderazgo. Además interesará, asimismo, ahondar sobre aquello que diferentes académicos consideran sobre el liderazgo. Al respecto Chiavenato, (2000: p. 152) sostiene que: “el liderazgo es la capacidad de influir en las personas para que ejecuten lo que deben hacer, porque para poder lograr los objetivos propuestos se necesita haber desarrollado un liderazgo en los demás (…) incluye dos dimensiones: La primera es la capacidad supuesta de motivar a las personas para que hagan aquello que debe realizarse. La segunda es la tendencia de los subordinados a seguir aquellos que perciben como instrumento para conseguir sus objetivos y satisfacer las necesidades personales”. Continua Chiavenato (2000: p. 1-315). sosteniendo “el liderazgo es aquella persona capaz de provocar la liberación desde dentro de la energía interior de otros seres humanos, para estos voluntariamente se esfuercen hasta alcanzar, del modo más eficaz y confortable posible, las metas que dichos seres humanos se han propuesto lograr para su propia dignificación y la de aquellos con quienes conviven”.

Según el Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación Buenos Aires (IIPE 2000: p. 2-183), en toda organización por pequeña que esta sea, siempre se tendrá la presencia de un líder, responsable de conducir a los subordinados o seguidores hacia el logro de los propósitos institucionales y a satisfacer los intereses y demandas de sus miembros; para esto el líder será capaz de

influenciar, motivar y convencer de ser posible con el ejemplo, que los caminos que se siguen son los correctos y por lo tanto conducirán el éxito. Es necesario también que el líder maneje una serie de estrategias para permitir que sus seguidores ejecuten eficientemente sus tareas.

Por otro lado, es importante destacar lo que el IIPE (2000: p. 3-9) enfatiza. “Gestión y liderazgo son dos nociones integradoras del universo de los procesos de dirección de los ámbitos organizativos. La gestión se relaciona más directamente con las estrategias, la eficacia y los objetivos de cada proyecto, en tanto que el liderazgo se vincula con los valores, los propósitos, la pasión y la imaginación, necesarios para poner en circulación los procesos de animación y movilización de los actores del sistema”.

En este mismo orden de ideas, se define el liderazgo como: “El conjunto de procesos que orientan a las personas y a los equipos en una determinada dirección hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional, primordialmente por medios no coercitivos”, IIPE (2000: p. 3-9)

Es decir, lo que incumbe al Director como líder es convocar a los miembros de la organización educativa a participar en reuniones de trabajo orientadas a asegurar una educación de calidad para todos los alumnos y generar un impacto social favorable hacia la institución educativa.

En el liderazgo escolar, se acepta que hay elementos y tendencias comunes en la práctica del liderazgo entre los sectores y también pueden aprenderse lecciones de entonces no educativas. Un elemento central en la mayoría de las definiciones de liderazgo es que implica un proceso de influencia, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, (OCDE 2009: p. 98).Como lo expresa Yukl, “la mayoría de las definiciones de liderazgo reflejan el supuesto de que implica un proceso de influencia social en el que una persona o grupo ejerce influencia intencional sobre otras personas o grupos para estructurar las actividades y relaciones en un grupo u organización” Yukl, (2002: p. 171). El

término intencional es importante, ya que el liderazgo se basa en metas o resultados articulados que se espera que el proceso de influencia guíe.

Pozner (1995: p. 97), hace referencia a una distinción entre el liderazgo, la administración y la gestión escolar, en tanto reconoce que las responsabilidades de los líderes escolares a menudo abarca las tres.
Independientemente de cómo se definan los términos, los líderes escolares experimentan dificultad para decidir el equilibrio entre labores de orden más alto diseñadas para mejorar el rendimiento del personal, los alumnos y la escuela (liderazgo), el mantenimiento rutinario de las operaciones presentes (administración) y, los deberes de orden menor (gestión).

El cambio y mejoras educativas en la década del siglo XXI es crear escuelas que aseguren, a todos los estudiantes en todos los lugares, los conocimientos considerados imprescindible para insertarse socialmente y para desplegar al máximo sus potencialidades de desarrollo personal. La Dirección de la escuela está para hacerlo posible, priorizando sus tareas en esa meta, a su servicio se han de poner la autonomía, los apoyos y recursos suplementarios. Cuando la dirección de la escuela se centra en la gestión de la enseñanza, la responsabilidad por los aprendizajes del alumnado; cuando su misión es garantizar el éxito educativo de todo su alumnado, esta responsabilidad es central. En este contexto, los países Iberoamericanos, de acuerdo con las orientaciones reflejadas, es pasar de una Dirección limitada a la gestión administrativa de las escuelas a un liderazgo para el aprendizaje, que vincula su ejercicio con los logros académicos del alumnado y con los resultados del centro educativo. (Maureira 2008: p. 185).

Por estas razones, el liderazgo educativo o Dirección pedagógica de las escuelas se está constituyendo, en el contexto internacional, en un factor de primer orden en el mejoramiento de la educación y en una prioridad de las agendas de las políticas educativas, que ponen de manifiesto que el liderazgo marca una diferencia en la calidad del aprendizaje.

Para Antúnez, (2000: p. 87), priorizar la agenda de trabajo de liderazgo para el aprendizaje no significa descartar acciones sino decidir cuáles serán aquellas que, en un determinado periodo, recibirán mayor atención, es decir, cuál será el núcleo o eje de la actuación institucional.

2.1.5 ¿Por qué mejorar el liderazgo escolar?

Toda organización escolar tiene una figura directiva cuya función debe proporcionar apoyo y colaboración en el mejoramiento de los procesos y resultados, educativos, su principal reto es unificar el colectivo escolar para lograr los objetivos educativos en un esfuerzo conjunto de colaboración, se requiere un alto compromiso de formación de tal manera que pueda actualizar sus conocimientos y habilidades en las dimensiones institucionales.

En este sentido, el liderazgo escolar le permitirá al directivo apoyar el crecimiento profesional de los docentes basados en un proceso de reflexión de su práctica con miras a ofrecer nuevas oportunidades de aprendizaje de los alumnos.

Murillo, (2006: p. 92) de esta forma destaca, si queremos cambiar las escuelas y con ello, mejorar la educación, necesitamos contar con personas que ejerzan un liderazgo desde el interior de la escuela que inicie, impulse, facilite, gestione y coordine el proceso de transformación. Personas con una preparación técnica adecuada pero, sobre todo, con una actitud y un compromiso con la escuela, la educación y la sociedad capaces de ponerse al frente del proceso de cambio.

El liderazgo escolar es ahora una prioridad en la política pública en materia educativa establece un marco de actuación con cuatro ejes que pueden contribuir a mejorar el liderazgo y los resultados escolares: una mayor autonomía escolar, un mayor enfoque en la educación, los resultados escolares han hecho que resulte esencial reconsiderar los procesos y la función de los líderes escolares. (Ulrich 2000: p. 112).

2.1.6 El liderazgo pedagógico

El liderazgo pedagógico requiere prácticas de innovación modernas para concertar, acompañar, comunicar, motivar y educar en la transformación educativa. Tal como lo han venido avalando diversos estudios en las últimas décadas del siglo XX relacionados con la; influencia del liderazgo institucional en resultados de aprendizaje, situación del liderazgo educativo en Chile, modelo de liderazgo para una dirección efectiva, la gestión como factor de calidad, liderazgo y mejora educativa, eficiencia escolar e impacto del liderazgo en los resultados de los alumnos entre otros, la construcción de escuelas requiere líderes pedagógicos. No hay transformación sobre la base de autoridades formales, impersonales, reproductoras de conductas burocráticas, IIPE (2000: p. 28).

Por liderazgo, se entiende aquí un conjunto de prácticas intencionadamente pedagógico e innovador. Diversidad de prácticas que buscan facilitar, animar, orientar y regular procesos complejos de delegación, negociación, cooperación y formación de los docentes, Directivos, funcionarios, supervisores y demás personas que se desempeñan en la educación. El liderazgo que dinamiza las organizaciones educativas para recuperar el sentido y la misión pedagógica desarrollada a partir de objetivos tendientes a lograr aprendizajes potentes y competencias para la profesionalización de la gestión educativa significativa para todos los estudiantes. Un gestor tiene presente que: cada proyecto es pequeño, cada meta de cambio es menor, se hace paso a paso, es una mejora pequeña pero al servicio de una obra de transformación de más amplio margen. El desafío de la gestión es mostrar la diferencia de calidad de cada cambio y, de esta forma, inspirar y motivar a los demás para que conciban el camino de la transformación como posible, además de deseable. (IIPE 2000: p. 28).

2.1.7 El liderazgo democrático

Muy unido a la distribución del poder y responsabilidades, entra en juego el espíritu infaltable del liderazgo democrático, cuyo requerimiento necesario debe aparecer en la vida institucional para que el modelo pueda operacionalizarse, la

distribución del poder o responsabilidades no es una señal propia de los líderes autocráticos pues su manifiesto centralismo no permiten el crecimiento personal de quienes rodean, pues la democracia no es un valor que los acompaña.

En los centros educativos de administración tradicional lucen a grandes colores los organigramas autoritarios verticales, aspecto diferencial y simbólico con el liderazgo pedagógico desde la perspectiva de gestión en el que vislumbran organigramas circulares y democráticos, pero de la ilustración a la práctica hay mucho que recorrer, el Director o cuerpo directivo tiene que asumir diferente rol, el de facilitadores en los procesos de acompañamiento y crecimiento colectivo, es por ello, que uno de los puntos de partida para la distribución del poder y la vivencia de la democracia es la delegación, pero no una delegación impuesta sino una consensuada por competencia, por voluntad o por el deseo de aprender bajo el principio de unidad o un esfuerzo compartido, para el logro de la institución.

Tabla 1. Tipos de liderazgo utilizados en la gestión educativa

Tipo de Liderazgo	Característica
Liderazgo escolar	Es el liderazgo que apunta a la mejora continua del centro educativo.
Liderazgo pedagógico	Se refiere al liderazgo que está relacionado con la transformación en el aspecto pedagógico del centro educativo.
Liderazgo instructivo	Esta relacionado con lo instrucciones que reciben todos los actores escolares que permite tomar las previsiones.
Liderazgo transaccional	Es un liderazgo que se refiere a los cambios que sufren los procesos.
Liderazgo transformacional	Esta relacionado con la dinámica del liderazgo y la gestión educativa.
Liderazgo distribuido	Consiste en un tipo de liderazgo que aprovecha las destrezas, habilidades para incrementar la capacidad de todos los agentes involucrados en la comunidad

	educativa.
Liderazgo democrático	Se refiere al tipo de liderazgo que se aplica sin ninguna restricción en el centro educativo.

Fuente: Tipos de liderazgo adaptado Antúnez et al. (2008: p. 89).

2.1.8 El liderazgo en la organización educativa

Según Fernández et al. (2002: p. 99), las organizaciones contemporáneas se componen de personas con exigencias diferenciadas que plantean formas de liderazgo adaptadas a las condiciones a que han llegado sus miembros. Esta mirada a las organizaciones en general, se percibe que los comportamientos individuales y colectivos, la motivación, el liderazgo junto a la estructura y los procesos organizacionales influyen en los resultados en términos de rendimiento a nivel individual, tanto del grupo como de la propia organización.

El liderazgo, surge como una importancia fundamental para las organizaciones educativas, no sólo limitándose a promover la mejora del aprendizaje, sino también fomentando un clima de trabajo y de convivencia con el fin de lograr resultados positivos, aplicando un liderazgo pedagógico desde la perspectiva de los procesos de gestión.

Es así, que el liderazgo es una competencia de la gestión educativa que permite la conducción de las organizaciones educativas para la mejora de los aprendizajes.

Al respecto Álvarez, (2001: p. 27), afirma que el liderazgo moderno debe ser entendido también de una forma humanista y horizontal, con una capacidad específica de implicar a las personas en un proyecto global que pueda crear capacidad e ilusión y desarrollar otros valores inherentes a quien realiza una tarea en una organización.

El liderazgo desarrolla procesos más allá de la motivación que se convierten en la adquisición de compromisos. En este sentido, Antúnez, (2000: p. 79), hace

referencia a siete bloques, que contienen roles de esa función. Entre esas funciones se resalta, el bloque de las tareas personales e impersonales, para referirse a la relación que debe existir entre los miembros de la comunidad escolar. Es decir, la organización trabaja obtiene resultados que aluden a la corresponsabilidad que debe existir entre los actores escolares.

El liderazgo pedagógico, hoy en día, se constituye en un elemento que adquiere relevancia en el desarrollo y la mejora continua de los resultados de aprendizajes en el aula. Ampliar el aula convencional, supone enfatizar en dispositivos formativos, de participación en las instituciones educativas; el análisis de estas prácticas, jornadas, proyectos resultan imprescindibles a los centros educativos. De manera más precisa, romper las paredes del aula supone implementar la práctica en el que los aprendizajes *in situ*, en instituciones educativas, constituyen una práctica fundamental para avanzar en el conocimiento de la organización.

Senge (1992: p. 120) por su parte contribuyó a popularizar el término “que aprende”, hablaba de que dichas organizaciones tienen institucionalizados procesos de reflexión y aprendizaje en la planificación y evaluación de sus acciones, adquiriendo una nueva habilidad (aprender a aprender); lo que implica transformar la manera de pensar dominante, así como generar enfoques compartidos. En este contexto, una organización que aprende es aquella que tiene una competencia nueva; que se capacita para procesar la información, corregir errores y resolver sus problemas de un modo creativo o transformado, no estrictamente de modo acumulativo o reproductivo.

En contraparte, Fullan (1993: p. 177), nos comenta que resulta una ilusión que las escuelas sean organizaciones que aprenden, el propone que podría ser realizable pero en un futuro lejano, la ironía de la realidad escolar es que son instituciones dedicadas al aprendizaje y ellas mismas no intentan aprender. Las instituciones educativas no suelen ser, por sus propias condiciones estructurales, organizaciones aptas para el aprendizaje permanente concebir la escuela como una comunidad de aprendizaje institucional, aparte de algunos de los procesos

internos descritos, exige reestructurar los contextos organizativos de trabajo de los profesores.

Pero, ¿Qué hacer para generar el cambio en las organizaciones educativas?
El liderazgo es un factor importante en el cambio de las instituciones educativas. Numerosos análisis de innovaciones han puesto de manifiesto el papel crucial que el equipo directivo ha tenido en su desarrollo exitoso. El liderazgo ejerce un papel relevante en la práctica de determinadas innovaciones y transformaciones que influyen en las expectativas y compromisos que los directores y docentes tienen acerca de los fines de la organización. Es muy importante el compromiso conjunto de los profesores en el proceso de cambio, como un factor clave para que el proceso mismo pueda fructificar.

2.1.9 El liderazgo en la función directiva y docente

¿Por qué el liderazgo es inherente a la función directiva y docente?
El liderazgo en la función directiva y docente hace que el centro educativo se transforme en un centro educativo de liderazgo, la transformación del centro, hoy en día, pasa por diferentes procesos para lograr la mejora continua. Por lo tanto, ese nuevo aprendizaje en los educadores les permite, construir un modelo de liderazgo en beneficio de los educandos.

El mejoramiento de un centro escolar depende, de manera relevante, de equipos directivos con liderazgo que activamente realizan actividades como; dinamizar, apoyar y animar su desarrollo, de manera que pueda construir su capacidad interna de mejora. Es decir, la mejora de los centros educativos está en relación con el liderazgo del equipo directivo y docente.
(…) hace tiempo que se admite que la calidad de la enseñanza tiene que ver con los aspectos relacionados con el funcionamiento colectivo y no sólo de variables cuantitativas como la interacción alumnos-profesor; o con la calidad de los procesos didácticos desarrollados en la comunicación entre profesores y estudiantes. El cambio de paradigma, guiado por una perspectiva más ecológica

en el análisis de la práctica y en la concepción de estrategias para cambiarla, lleva a detenerse en la calidad de las tareas que ayuden al funcionamiento vertebrado de los centros escolares. (Gimeno 1995: p. 11).

Son varias las tareas que pueden cumplir esa función vertebradora dada la complejidad de las instituciones escolares: la organización de la convivencia cotidiana, la obtención y el aprovechamiento de los recursos financieros y materiales, el diseño, el desarrollo y la evaluación de las propuestas de enseñanza, las interrelaciones con la comunidad en la que prestan sus servicios entre otras. Pero teniendo en cuenta la especificidad de la institución escolar, son las tareas correspondientes a la dimensión pedagógico-didáctica las que adquieren especial significación porque permiten construir funcionamientos vertebradores de las escuelas con respecto a su tarea inherente.

Garantizar una mínima coherencia pedagógica entre el equipo de docentes a fin de que sus actuaciones individuales y colegiadas contribuyan a la realización del proyecto común que a cada centro educativo se le supone y se le exige, según los casos. (…) proyecto que no nacerá ni crecerá espontáneamente, sino estimulado, Gimeno (1995: p. 154-155).

El tiempo es un valor escaso en las organizaciones. En los centros escolares este hecho puede originar dificultades y obstáculos en la gestión, que son especialmente importantes cuando la Dirección o la estructura son inestables o poca sólidas, o bien cuando los planes que se ejecutan responden más a motivaciones episódicas que a una visión integrada y prospectiva a medio plazo. (…) A menudo, la justa reivindicación que reclama más tiempo para tareas de coordinación entre profesores o para la planificación, no se apoya en una utilización eficaz y honesta del tiempo ya disponible, Antúnez, (1997: p. 27).

Estudios recientes han demostrado que el docente como líder en los centros educativos presenta evidencias de trabajo, que producen un impacto de acuerdo al liderazgo realizado en el aula de clases. Un espacio propio en este liderazgo es

que a través de una estructura de gestión educativa, se facilite la participación de los docentes en distintos ámbitos de la gestión.

“Si bien la mayoría de las organizaciones educativas pasan lentamente de un estilo de administración y gestión muy jerarquizado a otro donde los Directores escolares se les demanda que no sólo gestionen, sino que ejerzan liderazgo en su organización, surge ahora, reconociendo el potencial profesional en las organizaciones escolares, un tipo de liderazgo que involucra a toda la comunidad docente. En esta nueva concepción al actor (profesor) se le demanda su particular contribución a la institución escolar a través del ejercicio de su propio liderazgo”. (Uribe 2005: p.110).

2.1.10 El liderazgo en un nuevo escenario de gestión en época de cambio

El liderazgo actualmente es considerado como una de las cualidades que debe poseer el gestor para liderar con capacidad la conducción de las instituciones y la transformación de las mismas en dos dinámicas, la tarea, y la relación humana, aplicando modelos de liderazgo con cierta dosis del aspecto espiritual para ejercer influencia que contribuya al buen desarrollo de las instituciones cuyo requerimiento es necesario, que debe aparecer en el proceso de la vida institucional, Echeniz (2001: p. 110).

En este sentido, la innovación en el gestor es la capacidad de las instituciones educativas para efectuar cambios fundamentales en su modelo de gestión, estructura organizativa y procesos internos en su trabajo. Supone la aparición de una nueva práctica de la gestión, proceso de educación o estructura operativa que modifique de manera sustancial la manera en que realiza la gestión.

En esa misma idea básica el liderazgo en la gestión alude al punto de partida, que permite implementar una visión de futuro en forma prospectiva desarrollando una estrategia de motivación en la consecución de los objetivos institucionales.

Para Antúnez (2000: p. 117) “La gestión requiere prácticas de liderazgo para concertar, acompañar, comunicar, incentivar y educar en la transformación educativa. Tal como lo ha venido avalando diversos estudios en las últimas

décadas, la reconstrucción de escuelas eficaces de líderes pedagógicos. No hay transformación sobre la base de las autoridades formales, impersonales, reproductoras de conductas burocráticas". La creatividad del líder para conducir grupos es básica, esto hace factible ejercer un carisma impregnado de conocimiento útil, que le permita desarrollar la autoridad en la conducción del centro educativo generando de esta forma confianza en sus seguidores.

Por lo tanto, el liderazgo en un nuevo escenario de la gestión requiere de prácticas que permita contar con un proceso de creación de una visión de futuro que tenga en cuenta los intereses de los integrantes de la organización, desarrollando una estrategia racional para acercarse a dicha visión, consiguiendo el apoyo de los centros fundamentales del poder para lograr lo anterior e incentivando a las personas cuyos actos son esenciales para poner en práctica la estrategia.

El IIPE (2000: p. 34), también señala que el liderazgo en tiempos de transformación educativa como el actual debe abandonar las prácticas tradicionales para incursionar en nuevas prácticas correspondientes al nuevo modelo de gestión educativa.
Desde el papel de líder, el gestor convoca a promover la comunicación y el sentido de los objetivos que se pretenden lograr en el futuro inmediato, en el mediano y en el largo plazo. Así, el liderazgo se relaciona con motivar e inspirar esa transformación y hacer interactuar las acciones personales y las de los equipos.

El gestor, como líder, comunica la visión de futuro compartido de lo que se intenta lograr, articulando una búsqueda conjunta de los integrantes de la organización que no necesariamente comparten el mismo espacio y tiempo institucional, aunque si los mismos desafíos. La cultura de raíces burocráticas nos ha hecho suponer muchas veces que con elaborar objetivos y programas es suficiente para desempeñar una buena gestión. Sin embargo, la comprensión de los fines de los proyectos por parte de los innumerables actores que participan en una gestión nunca podrá ser un proceso de adhesión inmediata.

En este mismo contexto, IIPE (2000: p. 21), plantea las prácticas de los gestores de lo educativo, interesa en este apartado siete prácticas de las que no pueden omitirse al diseñar e implementar los cambios de forma de actuación. Estas prácticas no son de aplicación lineal o secuencial son más bien procesos donde el inicio de una no supone que no se puede ir generando el despertar de la siguiente. Pueden identificarse las siguientes prácticas que favorecen la construcción del liderazgo reflexionando sobre la globalidad de los procesos de transformación educativa:

- Inspirar la necesidad de generar transformaciones: Es preciso comenzar por reconocer lo existente, sus alcances y sus limitaciones. De esta forma se posibilita la apertura hacia las nuevas demandas y exigencias.
- Generar una visión de futuro: Expresa cuales son las más altas aspiraciones posibles, cuales las potencialidades humanas disponibles o las que se pretende alcanzar.
- Comunicar esa visión de futuro: Es indispensable y adquieren sentido en ámbitos colectivos cuando se necesita compartir imaginario y se requiere la comprensión colectiva sobre alguna problemática o proyecto específico para construir juntos una claridad de hacia dónde vamos.
- Promover el trabajo en equipo: Por ello es imprescindible que las organizaciones educativas recreen los espacios de formación y sensibilización y diálogo para desarrollar una nueva cultura de trabajo en equipo.
- Brindar orientación y desarrollar el espíritu de logro: Vale la pena mencionar que en tiempos de cambios, de prácticas ancladas por mucho tiempo y consolidadas como buenas, se requieren períodos intensos y extensos para transformarlas.
- Consolidar los avances en las transformaciones: Cuando los proyectos avanzan, es preciso generar otras estrategias y dispositivos de sostén, iniciativas que revelen los impactos esperados y los no esperados. En definitiva es preciso saber: ¿Qué procesos de seguimiento y monitoreo

habrá que implementar para alcanzar estos primeros resultados positivos?

- Actualizar el aprendizaje y acumular conocimiento: Será preciso que los distintos proyectos y acciones emprendidas tengan la capacidad de informar y transferir al ámbito de toda la organización que hicieron, porque, como lo hicieron; que lograron y porque lo lograron, Ibidem.

El aprendizaje en la organización supone contar con procesos intermedios de apertura y facilitación de la comunicación interna y externa y de retroalimentación permanente respecto a logros, carencias y demandas; que tiendan a evaluar las mejoras concretas y las nuevas metas, y finalmente, a acumular un conocimiento generador de nuevos posicionamientos ante las tareas a concretar y de innovaciones, incrementando permanentemente el valor añadido o agregado al conocimiento ya reconocido y utilizado en los procesos educativos.

2.1.11 La comunicación como elemento del liderazgo

¿Qué lugar ocupa la comunicación en el mejoramiento de la calidad, en la equidad y la profesionalización educativa? ¿La educación tiene problemas de comunicación? ¿Es posible mejorarlos? ¿Cuál es el paradigma de la comunicación que necesita implementar el liderazgo pedagógico desde la perspectiva de la gestión educativa en un contexto de trasformación cultural, política y tecnológica?

La comunicación en las instituciones escolares, es un punto de vista que puede comprenderse y justificarse la importancia de considerar la comunicación en un estudio que contempla el clima escolar, ya que es un concepto clave de la dinámica comunicacional de una institución escolar.

La comunicación en el modelo de gestión estratégica, está basada en redes que comparten un sentido y que está caracterizada por la apertura, es una organización que ha pasado de ser una empresa que habla hacia una empresa realizando la comunicación, hace lo que dice y dice lo que hace. La comunicación

integra las estrategias de “renovación de servicio público”, ya que “cuenta con la capacidad del conmoción del “efecto imagen” hacer conocer hacia el interior como exterior del sistema, innovaciones, experimentaciones, resultados felices, evoluciones positivas, puede modificar la imagen del sistema y por efecto inducido, el comportamiento de sus protagonistas” Serieyx (1994: p.157).

La comunicación, como apertura interna, posibilita el funcionamiento en redes, la comunicación como apertura hacia el exterior, permite pasar del centro educativo egocéntrico al centro educativo con apertura, sólo la apertura garantiza la vida, apertura al mercado, a las asociaciones, a la sociedad, en una actitud profesional que entiende que las organizaciones tendrán sólo una sostenibilidad duradera si su entorno también lo tiene, por tanto, está al servicio de velar por ello. Las comunicaciones son decisivas en cualquiera de los enfoques del liderazgo pedagógico desde la perspectiva de los nuevos modelos de gestión de la organización.

En las redes de comunicación, los participantes de la gestión están en condiciones de construir colectivamente un nuevo sistema, orientado por una visión positiva y optimista de futuro, una valoración fuerte de la innovación en la educación, un acento en el mejoramiento continuo de la calidad, una atenta preocupación por mejorar la distribución equitativa del conocimiento, la gestación y sostén del trabajo en equipo.

La gestión educativa pone en circulación las competencias, para ello se requiere re-pensar, re-diseñar e iniciar un nuevo proceso de transformación de las comunicaciones. La gestión promueve un modelo de comunicación sobre las consensuadas e incluyentes que permitan avanzar en el cumplimiento de los desafíos planteados a la educación. (Páez 2003: p. 85).

De igual manera, Berlo (2003: p. 98) para activar y complementar las competencias profesionales y personales de todos los actores se requiere que se

desempeñen en una red que los vincule, los dinamice y los haga participes hasta de los cambios que ocurren en los lugares más remotos del sistema.

Es importante destacar cinco pilares de este nuevo modelo de comunicación:

- Construir una visión de futuro
- Promover el compromiso de los actores
- Abrir el sistema
- Potenciar y complementar diversos tipos de comunicación
- Integrar diversas intencionalidades comunicativas,

2.2 La gestión educativa desde la perspectiva del liderazgo pedagógico como práctica de mejora en el centro educativo en los diferentes escenarios de la educación

¿Cómo se operacionaliza el nuevo enfoque de gestión que pretende alcanzar la mejora en el centro educativo?

En el ámbito de la gestión educativa la práctica de las competencias en los diferentes escenarios busca rescatar aquellos aspectos fundamentales de la teoría de gestión, y del nuevo modelo de administrar centros educativos en procura de lograr la mejora de la calidad educativa.

Los aspectos relevantes de la teoría de gestión pueden ser distintos independientemente de su orden, pues la mayoría de ellos pueden operacionalizarse indistintamente del nivel de concreción en el que lo estudiemos (central, regional/provincial, institucional o de centro), “aun cuando es posible pensar que los temas centrales del proceso de reconversión a la gestión son diferentes en cada uno de los niveles, es decir, que deben enfrentar desafíos diferenciales” Antúnez (2000: p. 95).

A lo largo de esta década, los sistemas educativos están tratando un largo proceso de reconversión iniciado incluso antes de haberse empezado a reflexionar sistemáticamente acerca de las alternativas globales para direccionar el cambio Braslavsky (1996: p. 32). Por tanto, reflexionar sobre el diseño del sistema

educativo significa establecer un proceso que posibilite gerencia sobre la mejora de las instituciones educativas.

Las consideraciones previas sobre el tema educativo denota que han sido ampliamente debatido y analizado en diversos foros nacionales e internacionales, llegándose a importantes conclusiones; en las que se enfatiza, que la baja calidad educativa se debe a los factores como: Uso de métodos y estilos tradicionales de gestión, bajos niveles de eficiencia y eficacia en la administración educativa, falta de continuidad en lo referente a las políticas educativas, carencia de respuestas a las legítimas demandas de la sociedad, la insistencia en responsabilizar la tarea educativa a un sector y la vigencia de un conjunto de normas que debilitan la gestión educativa. Ante estos factores que inciden en la calidad podemos formularlos las siguientes interrogantes:
¿Qué es la gestión escolar? Quién o quiénes gestionan o deberían gestionar las escuelas? o ¿En qué consiste gestionar?

El nuevo estilo de gestión, el sistema educativo enfrenta el desafío de ofrecer una educación de calidad a todos los sectores de la población hondureña. En este esfuerzo de mejoramiento de la calidad educativa, corresponde un nuevo e importante rol, ser motivadores, orientadores de procesos, promotores de aprendizajes significativos y funcionales, incentivadores de la comunidad educativa para la discusión y el debate, facilitadores de recursos y promotores de la investigación y solución de problemas como fuentes de desarrollo social.
La renovación educativa plantea nuevos paradigmas, estilos y modelos que exigen superar enfoques tradicionales respecto al desarrollo de procedimientos administrativos y pedagógicos, (Cassasus 1998: p. 65).

El modelo de gestión merece destacarse los siguientes aspectos:

- La afirmación de una dinámica propia de las instituciones educativas que le permitan desarrollar con autonomía una educación de calidad.

- La asimilación y manejo de modalidades actuales de planificación como instrumento indispensable para direccionar los procesos de las instituciones.
- El fortalecimiento de acciones colectivas de cada uno de los niveles de la estructura de los planteles.
- La intensificación de interrelaciones entre instituciones educativas.
- La adaptación y uso de tecnologías actualizadas.
- La búsqueda de formas de control de procesos y de evaluación de resultados, distintos a los actuales, Aguerrondo et al. (1999: p. 110).

Los teóricos de la gestión aluden, hoy en día, que se está pasando de un paradigma de administración al paradigma de gestión en la perspectiva de un cambio de época y cambio en las relaciones de sistema y subsistema de educación, este puede ser entendido como el conjunto de acciones relacionadas entre sí, que emprende quien conduce el centro educativo, para promover y posibilitar la intencionalidad de la educación, facilitando la articulación de los distintos ámbitos del quehacer educativo y todos los proyectos de innovación que se están desarrollando en torno al aprendizaje, Moncada et al. (2007: p. 6) en Morel y Soleno (2002).

En ese sentido, hablar de gestión educativa es hablar de una tendencia que abarca las herramientas, la importancia y la aplicación de un modelo que se ajuste a la realidad pedagógica del centro educativo.

2.2.1 El paradigma del liderazgo pedagógico

¿Es el liderazgo pedagógico un paradigma orientado a generar cambios?

El paradigma del liderazgo pedagógico ha venido a ser expresión, de un modelo añorado en la buena Dirección escolar, llegando a constituirse en un eslogan que expresa las demandas de una dirección que, no limitada a la gestión, se centra en cómo mejorar la educación ofrecida por el centro educativo, Escudero (2001: p. 86).

El modo como se ejerce la Dirección influye en todo lo que pasa en la escuela, especialmente en su misión esencial: los modos como los docentes organizan y llevan a cabo la enseñanza y como los alumnos aprenden.

Parafraseando a Antúnez, (2000: p. 72) se puede hablar de manera holística del liderazgo escolar, incluso con base en conceptualizaciones filosóficas, pero la condición necesaria para el éxito de los líderes escolares en el futuro será su capacidad para mejorar la calidad de la práctica institucional. En este sentido, el liderazgo pedagógico esta en la mirada que se fundamenta en la capacidad de generar y conducir procesos de cambio en la institución escolar.

En una investigación, Leithwood (2009: p. 98), ha descrito cuatro tipos de prácticas del liderazgo que tienen un impacto en el aprendizaje de los alumnos:

a) Establecer direcciones (visión, metas), que contribuyen a desarrollar una comprensión compartida sobre la organización, sobre actividades y objetivos acerca de una misión común, focalizada en el progreso de los alumnos;

b) Desarrollar al personal, mediante el desarrollo profesional, incentivos o apoyo se amplía la capacidad de los actores educativos para responder mejor a las situaciones;

c) Rediseñar la organización, con prácticas que construyen una cultura colaborativa, estructuran la organización para facilitar el trabajo, cambio en la cultura escolar o gestionar el entorno.

d) Gestionar los programas de enseñanza y aprendizaje, mediante un conjunto de tareas como supervisar y evaluar la enseñanza, coordinar el currículum y seguir el progreso de los alumnos.

2.2.2 Los paradigmas: Una tendencia desde el liderazgo pedagógico

¿Por qué el paradigma es una tendencia desde el liderazgo pedagógico?

El liderazgo pedagógico es profesionalmente comportante, firme, propositivo, que valora el desempeño tanto del equipo escolar como de los alumnos, que se

constituye en una tendencia de utilidad y aprovechamiento en una época de cambios.

El sistema educativo requiere de modelos que contribuyen a la mejora de la calidad educativa en los centros educativos.

Sobre la base de las ideas expuestas, la innovación del conocimiento debe ser una prioridad necesaria en el tiempo que permita una aproximación al concepto de paradigma, que alude a ese fundamento con base epistemológica, que puede estar sujeto a cambios según contexto y visión del mundo. En esa misma idea los paradigmas constituyen un modelo, un patrón que orienta, direcciona el proceso que deben ser considerados y ajustados continuamente en las instituciones, a fin de que el verdadero liderazgo pueda tomar en cuenta este elemento importante en procura de la mejora continua de los cambios en el centro educativo.

Es decir, que el paradigma tiene bases epistemológicas que direccionan la implementación de las innovaciones que conducen a la transformación de las instituciones educativas, en los nuevos paradigmas y perspectivas de análisis.

En esta perspectiva, el cambio de paradigma o de un nuevo enfoque, diferente con la aplicación de un verdadero liderazgo en la gestión educativa dependerá en gran medida de la socialización de este entre los actores de la comunidad educativa, factor indispensable en cualquier iniciativa que se implemente.

Por lo tanto, la innovación o la renovación de paradigmas está relacionado con el contexto según tendencias sociales; de ahí que la lógica sobre las teorías del conocimiento no puede permanecer estático, porque lo que es válido para hoy, no lo es para mañana, por el contrario los fundamentos epistemológicos deben estar en permanente reflexión, construcción y reconstrucción. (Sander 1996: p. 123).

2.2.3 Naturaleza de la gestión

Una primera precisión tiene que ver con la idea de la gestión hace 25 años no se hablaba de tópicos de gestión. Esta actividad estaba separada en dos actividades conceptuales distintas: la planificación y la administración. De hecho, hoy aún hay

escuelas distintas unas que forman planificadores y otras que forman administradores. La idea básica detrás de esta definición consiste en que, por una parte, los planificadores son los que hacen los planes, los que piensan, fijan los objetivos, determinan las acciones que hay que seguir. Los administradores aparecen como aquellas personas encargadas de ejecutar las acciones predeterminadas. El modelo así definido hace una separación clara entre la acción de diseño y la acción de ejecución asignados a diversos universos.

Precisar algunos conceptos de gestión significa, concebir una nueva forma de administrar las instituciones educativas utilizando la incorporación de nuevas herramientas, logrando de esta forma los objetivos planteados. Es así, que la gestión adquiere una especificidad; en tanto que tiene mucha importancia la labor humana.

En este contexto, "la gestión educativa, es una herramienta de conducción eficiente para potenciar los ciclos de aprendizajes profundos en las organizaciones que buscan concretar transformaciones en épocas de cambios permanentes." (Maureira, 2000: p. 65).

2.2.4 Los nuevos paradigmas en el contexto de la gestión educativa desde el liderazgo pedagógico

El surgimiento de un nuevo paradigma de la administración escolar está en función de la baja presencia de lo pedagógico, énfasis en las rutinas, trabajos aislados y fragmentados, estructuras cerradas a la innovación, autoridad impersonal y fiscalizadora y las estructuras desacopladas.

La gestión educativa estratégica en los nuevos paradigmas está orientada a la centralidad de lo pedagógico, habilidades para tratar con lo complejo, trabajo en equipo, apertura al aprendizaje y a la innovación, asesoramiento y orientación profesional, culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro e intervenciones sistémicas estratégicas. (IIPE 2000: p. 15).

En este sentido, los cambios están orientados a la mejora de los centros educativos están determinados por la aplicación del nuevo paradigma de la gestión educativa estableciendo un proceso de participación.

2.2.5 La gestión educativa y la participación de los actores escolares

¿Cómo la gestión educativa incentiva la participación de los actores escolares en el centro educativo?

El enfoque del modelo de gestión que incentiva la participación el centro educativo se enmarca en ese paradigma que habla acerca de los nuevos estilos y modelos para direccionar y conducir toda la planificación estratégica, utilizando la gestión educativa como una herramienta de efectividad para el logro de los resultados positivos de calidad en los procesos educativos, Antúnez (1999: p. 90).

Es así, que la mejora de las instituciones educativas se logra con la aplicación del enfoque de la gestión en todas sus áreas, el éxito o fracaso depende del abordaje y la participación de los actores involucrados.

La participación está ligada a la responsabilidad y el compromiso. En el caso de la escuela, es necesario tener en cuenta que la responsabilidad sobre su proyecto y funcionamiento no igual para todos los que la conforman. Participación no implica indiscriminación de roles y funciones organizacionales, sino compromiso desde el lugar de cada uno.

La apertura de la escuela a verdaderos procesos participativos redunda en la democratización de los vínculos con la comunidad y también internos, da lugar al trabajo compartido de los distintos actores en función de objetivos comunes. Se aprende a escuchar sus necesidades y visiones, que permita establecer acuerdos.

La importancia que adquiere la gestión educativa en la época de cambios y estilos de dirección del sistema educativo, la concibe como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro de un sistema educativo, donde la actividad de los actores colectivos se integran para cumplir los mandatos sociales; acciones desarrolladas para los gestores que pilotean amplios espacios organizacionales. Asimismo, es un saber de síntesis capaz de ligar

conocimientos y acción ética, eficacia y política de mejoramiento continuo de las prácticas educativas. (Carriego, 2005: p. 107).

2.2.6 Características de la gestión educativa

La gestión educativa involucra las acciones y decisiones de las autoridades educativas que influyen en la coordinación de los centros educativos de una sociedad en particular.

El ámbito de trabajo de la coordinación puede ser el conjunto del sistema educativo de un municipio/distrito, departamento o país. Las medidas incluidas en la gestión educativa se articulan con otras políticas públicas implementadas por el gobierno o la autoridad como parte de un proyecto de nación.

Es por ello, que las características de la gestión educativa se enmarcan en los procesos de mejora de los centros educativos entre ellas:

- Apuesta a la transformación y la innovación de la educación.
- Promueve nuevos liderazgos compartidos con sentido de logro entre todas las instituciones.
- Actuación en el aula, sin ignorar el marco político jurídico y político educativo.
- Asume a la gestión curricular como eje central con pensamiento estratégico.
- El desarrollo profesional docente y directivo como condición para la transformación.
- El liderazgo pedagógico con responsabilidad en el aula como espacio de aprendizaje permanente.

2.2.7 La toma de decisiones en la comunidad educativa

En los centros educativos encontramos hoy en día grandes retos para todos los actores fundamentales en los procesos de gestión. A pesar de ello nos une el pensamiento y exigencia de querer proporcionar la toma de decisiones para lograr el cambio.

¿Es necesaria la toma de decisiones para promover un modelo de participación en el centro educativo?

En la toma de decisiones, es importante que las mismas estén fundamentadas en una normativa institucional que permita una práctica de las mejores acciones para beneficio de los miembros en la búsqueda que posibilite alcanzar los objetivos de la institución. Por ello, exponen que la toma de decisiones es una de las tareas más importantes que tienen los directivos de un centro educativo.
En ese contexto, la capacidad instalada y la creatividad juegan un papel muy importante en la toma de decisiones que apunte al desarrollo de la institución educativa.

Soleno y Morel (2002: p. 63), se entenderá por toma de decisiones, el proceso mediante el cual la función directiva toma contacto con las diversas alternativas que permiten la identificación de problemas y la construcción de soluciones.

(…) El proceso de toma de decisiones, aunque recae gran parte en el equipo directivo del centro educativo, no es tarea exclusiva de éste. De hecho, las decisiones más importantes se toman dentro del aula y quien decide es el docente: el elige los contenidos que consideran convenientes, la estrategia metodológica para que el aprendizaje sea efectivo, el clima emocional de la clase, los niveles de participación de los alumnos, el nivel de apertura para la construcción del conocimiento, los criterios específicos de evaluación, entre otros. (…), es importante señalar que las decisiones que se toman en el aula deben estar en correspondencia con las grandes decisiones que se toma en el centro educativo, es decir, las decisiones institucionales deben tener una relación y articulación directa con las decisiones pedagógicas del aula. Si esto no es así, la institución pierde su carácter sistémico y su visión de totalidad. Si las decisiones institucionales no son coherentes con las decisiones pedagógicas no estamos haciendo un proceso de gestión educativa integral estratégica, tan solo estamos haciendo un proceso de administración separado de la acción docente, Ibidem.

Si bien la toma de decisiones es básica para la función directiva esta adquiere connotaciones según las características propias del rol Directivo. De esta manera, Braslavsky (1999: p. 97), considera que entre las características decisivas

sobresalen tres para que el ejercicio del rol directivo fortalezca la inteligencia de las instituciones educativas:

- Primera: La toma de decisiones trata sobre el valor que se le otorga a la función formativa de los establecimientos educativos.
- Segunda: La toma de decisiones está muy unida en todas las organizaciones humanas al principio de autoridad de construir sentido para el establecimiento en su conjunto, pero también para cada uno de los grupos y de las personas que lo integran.
- Tercera: La toma de decisiones está muy unida a la capacidad que posee la dirección de construir eficacia, es decir que cada uno de los grupos sienten que el sentido que buscan en este establecimiento se realiza con una relación aceptable entre la inversión personal de tiempo y energía, y el beneficio que se obtiene en relación con el sentido buscado.

En este contexto, la organización de acuerdo a sus equipos de trabajo debe considerar la posibilidad de equivocarse en la toma de decisiones.

La toma de decisiones en consenso, el liderazgo democrático o la propia democracia, invita a la consideración de las opiniones deseos aspiraciones o inquietudes de todos, pero no siempre se puede satisfacer los caprichos particulares de los miembros, si no lo que más conviene a la institución o a la comunidad educativa, por lo tanto, consensuar significa ponerse de acuerdo en lo que más conviene a la institución, los intereses individuales deben anteponerse a los intereses colectivos, esto, tiene que ver con la madurez de las personas, y con el tipo de liderazgo que se realiza en los centros educativos.

En los centros educativos de administración tradicional, predomina la decisión del Director o en su defecto la opinión de quien ejerce el liderazgo, todo lo contrario sucede en la aplicación del liderazgo pedagógico desde la perspectiva del nuevo enfoque de gestión, las decisiones son ampliamente razonadas y discutidas con amplia participación de los actores de la comunidad educativa.

Asimismo, Malinkoff (2001: p. 90), define el proceso de toma de decisiones, como la facultad de escoger la mejor y más concerniente alternativa de un conjunto posible de ellas. También el autor, que para tomar decisiones, se deben aplicar técnicas como: decisiones en consenso en el sentido de que el grupo exprese sus ideas, lluvia de ideas en el que todo y cada uno siguiendo opiniones ampliándose las mismas y generando la solución a la situación problemática planteada.

2.2.8 La delegación una práctica fundamental en la gestión institucional

¿Por qué la delegación es una práctica importante en la gestión institucional?

La desconcentración de la toma de decisiones el criterio aportado por quienes desarrollan las prácticas educativas, la búsqueda de escenarios alternativos, la planificación estratégica, el aplanamiento y hasta la inversión de la pirámide, el trabajo y la evaluación por resultados más que el control de tareas simples y repetitivas han transformado el mundo de los gestores educativos y el management que buscan generar organizaciones humanas más efectivas.

Delegar responsabilidades es una actividad inherente al de Dirección, donde muchos de los resultados se logran al dirigir personas. Delegar implica dar un voto de confianza a los demás, transferir autoridad y poder de decisión. La delegación de responsabilidades a otros miembros de la comunidad favorece el trabajo en equipo y permite al Director disponer de más tiempo a dedicarse a las tareas más importantes y sustantivas de la gestión escolar. El Director gerente puede delegar tareas o procesos, delega procesos a los equipos docentes. En este sentido, delegar es compartir el poder, responsabilizar y responsabilizarse de una tarea, atribución, acción, esto pensando, que si hay mayor cantidad de participantes responsabilizados, mayor cantidad de acciones y tareas pueden ejecutarse, no así en los esquemas de administración tradicional, donde muchas acciones o resultados no se cumplen por falta de tiempo que se acumula en una sola persona; por lo tanto, una amplia delegación en un centro educativo que ejecuta el liderazgo pedagógico desde la perspectiva de gestión educativa, desarrolla un

mayor número de acciones a diferencia de centros educativos con enfoque tradicional.

El Director delega hoy en día, a maestros, alumnos, padres y madres colaboradores, dinamizando y garantizando el buen funcionamiento institucional y maneja la contingencia de forma participativa.
El equipo pedagógico es responsable de la conducción pedagógica del centro educativo mediante la dinamización del Proyecto Curricular de Centro (PCC), el fortalecimiento de las prácticas pedagógicas y la mejora de los ambientes escolares para propiciar aprendizajes.
El equipo de gestión como responsable de la administración, organización y normativas del centro escolar, garantiza la participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones y las actividades, desarrolla el liderazgo y propicia condiciones materiales para el aprendizaje.
El equipo de evaluación asume la evaluación institucional mediante indicadores educativos, la evaluación del desempeño docente y la evaluación de los aprendizajes.

El cambio organizacional se relaciona con: el trabajo en equipo, la capacidad de colaboración, el desarrollo de la reflexión entre los miembros sobre que realizan, que resulta y se aprende de ello, los comportamientos innovadores y a la vez, con la cultura organizacional que la misma institución genera y sustenta.

Las nuevas culturas de trabajo requieren algo más que conducción. Exigen claridad de las metas institucionales que reúnen a los equipos impulsores de la gestión y al resto de los integrantes; requieren capacidades y competencias interpersonales para desplegar los objetivos estratégicos en la institución educativa, García (1997: p. 112).

Según el IIPE (2000: p. 7) describe que es necesario delegar y encomendar tareas, y que existen por lo menos doce razones que justifican la necesidad de delegar en las organizaciones modernas:

- ampliar la autonomía y la toma de decisiones colegiadas,
- reconstruir el sentido,
- dar empowerment, para revitalizar,
- desplegar los objetivos estratégicos,
- aumentar la eficacia,
- hacerle frente a la complejidad creciente,
- ofrecer respuestas a tiempo,
- fortalecer las competencias colectivas, desarrollando el juicio discrecional.
- extender o dominar mejor el tiempo,
- aumentar los niveles de responsabilidad y el compromiso,
- motivar, integrar y generar pertenencia,
- dominar las urgencias, el futuro inmediato y aumentar los niveles de confianza.

De ahí que el valor agregado de la delegación, las competencias y las prácticas de delegación, la gestión y el liderazgo reuniendo en su realización los propósitos, los valores, la pasión, y la imaginación con los objetivos, con las estrategias de búsqueda de eficacia. En este sentido, estas prácticas generan valor añadido o agregado para los actores y para el mismo sistema, Páez (2003: pág. 98).
La delegación, es un medio para aumentar e interconectar las competencias de la organización con las competencias de los equipos y con las competencias de los individuos. De esta forma, los tres actores mencionados (organización, equipos e individuos) transforman sus competencias para resolver los problemas que se presentan, logrando así un amplio y exitoso desempeño, Soler (2003: p. 82).

La delegación, es una condición necesaria para la Dirección democrática. Por tanto, en un escenario donde los cambios son permanentes, la expectativa

institucional es promover características democráticas aplicando herramientas de gestión delegación como práctica fundamental para el cumplimiento de los objetivos. Delegar es más que transferir funciones y responsabilidades a otras personas. Es decir, que delegar se convierte en una competencia de gestión importante que permite un crecimiento institucional. Delegar es un instrumento eficaz para la gestión educativa institucional en el marco de una organización flexible. Por lo tanto, implementar la delegación en una institución hace que los instrumentos de gestión adquieran la confiabilidad necesaria. En este mismo contexto, Aguerrondo et al. (1999: p. 94) plantea:

- Que los objetivos institucionales y la estructura organizativa sea incorporada como parte de la vida del sistema de relaciones de un centro educativo.
- Acercar el equipo directivo a la realidad concreta donde desembocan las decisiones de carácter institucional.
- Flexibilizar las estructuras organizativas del centro educativo en función de los intereses de los miembros de la institución.

La pregunta está orientada ¿se puede delegar todo a todas las personas tareas? He aquí algunas consideraciones a tomar en cuenta al respecto:

- La tarea que se delega ¿es realmente delegable?
  No siempre la tarea que se delega es realmente delegable porque existe persona de confianza para delegar la tarea.
- Al delegar una determinada tarea ¿se consideran las capacidades y limitaciones de las personas a las cuales se delegan?
  Algunas veces se consideran las capacidades y limitaciones para delegar una tarea a las personas y oras veces se coloca la persona de más confianza.
- Se ha preparado adecuadamente a las cuales se delegan?
  No siempre se prepara a las personas a las cuales se delega.

- ¿Se ha establecido claramente un plan de trabajo que delimite tanto tiempos como responsabilidades con respecto a la tarea delegada?
  Algunas veces trabajo conforme plan de trabajo y asignación de responsabilidades, pero siempre se manejan personas favoritas.
- ¿Se delegan responsabilidades, autoridad o solamente funciones?
  Usualmente no se delega por temor a perder la autoridad por considerar que otras personas pueden cometer errores. Se puede delegar poder a una persona pero es limitado.
- ¿Se le proporcionan recursos necesarios para el cumplimiento de la tarea delegada?
  No siempre, porque a veces no se cuenta con la existencia de recursos.

Al respecto Sander (1996: p. 123), para delegar es necesario tener un liderazgo significativo en la institución. El estilo de Dirección no es natural, pues este es construido por personas que le imprimen su huella e ideología. (…) Las organizaciones se forman y crecen en función con el estilo de liderazgo que le crea. A su vez el estilo de liderazgo transforman las organizaciones.

Según el IIPE (2000: p. 12), "Tradicionalmente, la delegación se entendió como la transferencia de gran parte de un administrador a otras personas para su ejecución, esta fue la práctica que generalmente recuperaba la perspectiva de quien realiza la delegación con el propósito de descargarse de ideas rutinarias".
Delegar, hoy en día, no se relaciona con dar órdenes, imponer organigramas o proyectos. Supone acrecentar la cultura profesionalizante, una cultura ligada a la misión democrática cotidiana, para generar un nivel superior de profesionalismo con mayor compromiso, conocimiento y logros. En este contexto, la delegación es una práctica que significa transferir la responsabilidad de una misión.

2.2.9 La comunicación en la gestión institucional

El nuevo modelo de gestión educativa en las nuevas formas de comunicación exige más acercamiento humano, más comprensión y entendimiento, una gestión

de puertas abiertas. La gestión se alimente de comunicaciones emergentes desde todo el sistema educativo y también del entorno los mensajes circulan en todos los sentidos y la tendencia es que todos los actores sean participantes activos de la comunicación, usuarios solidarios de la información estratégica disponible para el mejoramiento de la calidad la equidad y la profesionalización en todos los niveles del sistema.

El IIPE (2000: p. 11) destaca cinco pilares de este nuevo modelo de comunicación; construir una visión de futuro, promover el compromiso de los actores, abrir el sistema, potenciar y complementar diversos tipos de comunicación, integrar diversas intencionalidades comunicativas. En este contexto, los pilares del nuevo modelo de comunicación desde la gestión educativa constituye la gobernabilidad de la educación.

2.2.10 La resolución de problemas en la nueva gestión educativa

Es uno de los aspectos teórico práctico de la nueva gestión educativa que se presenta como uno de los grandes retos del nuevo gestor educativo. Generalmente los administradores tradicionales, pretenden resolver problemas nuevos con fórmulas y soluciones viejas, debido a la falta de actualización e innovación en su formación teórico práctico.

En este mismo contexto, Vinyamata (2005: p. 78) plantea por lo menos siete etapas para resolver problemas en las relaciones intersubjetivas que se dan en los miembros de la comunidad o en las relaciones del sector educativo. Identificar el problema: La resolución de un problema o la intervención en una situación educativa problemática con fines de mejoramiento requiere y supone conocimiento profesional que defina, delimite, y explique cuál es el problema y porque se genera y cuáles son las variables susceptibles de manipular a través de una estrategia racional.

2.3 El DCNB contribuye al desarrollo del liderazgo pedagógico desde la perspectiva de la gestión educativa

El CNB y el DCNB de la Educación Básica, describe cada uno de los ciclos y el tipo de educación organizado de la siguiente manera:

Según la Ley Fundamental de Educación Decreto N° 262-2011, publicado en el Diario Oficial La Gaceta del 22 de febrero del año 2012**,** y mediante acuerdo ejecutivo N° 1358-SE-2014, el Presidente Constitucional de la República en el uso de la facultades de que esta envestido por tanto acuerda aprobar los reglamentos que corresponden a la Ley Fundamental de Educación.

En este caso se revisó el reglamento del nivel de Educación Básica aprobado considerando lo siguiente para fundamentar el trabajo de tesis, capítulo II conceptualización sobre la Educación Básica.

La Educación Básica, es el nivel educativo que se orienta hacia la formación integral de los educandos; continúa el proceso educativo formal iniciado en la Educación Pre-básica, en sus dimensiones física, afectiva, cognitiva, social, cultural, moral y espiritual, fortaleciendo la educación en valores; desarrolla sus capacidades de acuerdo a los conocimientos, habilidades y actitudes definidos en el currículo prescrito para este nivel.

La Educación Básica es obligatoria para todos los niños y niñas en las edades de referencia y la que se ofrece en los centros educativos oficiales es gratuita.

En este sentido, ampliamos lo que corresponde al punto de los fines y objetivos de la Educación Básica:

La Educación Básica tiene como finalidad generar y fortalecer en los educandos los aprendizajes de la expresión oral, corporal y escrita, la lectura, la matemática, la ciencia y la tecnología, la autonomía de acción en su entorno natural y social, la capacidad para asumir con responsabilidad sus deberes y derechos,

preparándoles para la vida activa con una formación científica, humanística y tecnológica para acceder al nivel de Educación Media.

Los objetivos a lograr en los educandos del nivel de Educación Básica son los siguientes:

- Desarrollar las capacidades de lecto-escritura, comunicativas y lingüísticas, en el idioma materno, en español y el idioma inglés como primera lengua extranjera, que les permita intercambiar y construir sus ideas, pensamientos y sentimientos y facilite las relaciones consigo mismo y con las demás personas;
- Comprender los principios fundamentales de las matemáticas y las tecnologías de la información y comunicación;
- Relacionar las habilidades comunicativas, lingüísticas, matemáticas y tecnológicas con los procesos de investigación y desarrollo científico.

La estructura y organización de la Educación Básica se organiza en nueve grados distribuidos en tres ciclos secuenciales y continuos, con las siguientes edades de referencia:

Primer ciclo, grados del 1 al 3, de los seis (6), a los ocho (8) años de edad.

Segundo ciclo, grados del 4 al 6, de los nueve (9), a los once (11) años de edad.

Tercer ciclo, grados del 7 al 9, de los doce (12), a los catorce (14) años de edad.

En dichos ciclos se realizarán las actividades pedagógicas establecidas en el Currículo Nacional Básico correspondiente a cada nivel.

La estructura curricular de la Educación Básica, se establece en el Diseño Curricular Nacional para la Educación Básica (DCNB). La Secretaría de Estado en el Despacho de Educación, a través de la dependencia correspondiente, en coordinación con las Direcciones Departamentales de Educación, determinará la carga horaria para las diferentes áreas curriculares.

El Currículo de Educación Básica, se organiza por ciclos y por áreas.

El Primer Ciclo de la Educación Básica estará articulado con el currículo del año obligatorio de la educación pre-básica. Tiene como propósito esencial el desarrollo de aprendizajes y destrezas instrumentales, con énfasis en las destrezas de la comunicación: lenguaje, lectura y escritura; cálculo matemático; educación artística; educación física y conceptos fundamentales en el estudio del entorno social y natural. Este ciclo continúa fomentando los valores socioculturales, profundizando el proceso de socialización iniciado en el nivel pre básico y fortaleciendo la formación de la identidad, el respeto al trabajo y el ejercicio de la democracia participativa.

El currículo del Primer Ciclo comprende las áreas de la Comunicación (Lengua materna, Español, Inglés como primera lengua extranjera), Educación Artística, Matemáticas, Ciencias Sociales (Formación Ética y Ciudadanía), Ciencias Naturales, Educación Física y Deportes.

El Segundo Ciclo establece las bases conceptuales, académicas, esenciales y universales, sobre las cuales se desarrolla todo el aprendizaje posterior; constituye un aprendizaje más sistematizado y diferenciado en cada campo del saber; propicia el desarrollo de destrezas y actitudes relacionadas con la investigación científica, el análisis de la realidad socioeconómica y política de la comunidad, de la región y del país; refuerza las capacidades de socialización, de comunicación, el pensamiento lógico matemático y la adquisición de elementos tecnológicos. La socialización del educando y el desarrollo de su personalidad toman una dimensión más amplia; interactúan tanto en el ámbito directo de la familia, de la comunidad, como en el de toda la sociedad. El currículo del segundo ciclo comprende las áreas de la Comunicación: (Lengua Materna, Español, Inglés como primera lengua extranjera), Educación Artística, Matemáticas, Ciencias Naturales, Ciencias Sociales, Educación Física y Deportes.

El Tercer Ciclo, profundiza el conocimiento científico y tecnológico; refuerza y amplía los contenidos curriculares de los ciclos anteriores; prepara al educando

para acceder al nivel de Educación Media. En este ciclo se inicia una etapa de operaciones más formalizada. Los educandos afinan el pensamiento abstracto, el razonamiento científico y tecnológico; establecen una relación dialéctica entre teoría y práctica vinculada con la realidad socioeconómica, cultural y ambiental; hacen uso adecuado de la tecnología que está a su alcance; su personalidad se estabiliza, se afianza y se individualiza dentro de sus relaciones sociales.

El currículo del tercer ciclo comprende las áreas de la Comunicación: (Lengua materna, Español, Inglés como primera lengua extranjera), Educación Artística, Matemáticas, Ciencias Sociales, Ciencias Naturales, Educación Física y Deportes, Tecnología.

El uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs) se desarrolla en el Primero y Segundo Ciclo, en el Tercer Ciclo se profundiza el Área de Tecnología.

La Identidad, Trabajo y Democracia Participativa, constituyen ejes transversales del currículo de la Educación Básica.

Los instrumentos oficiales y operativos del nivel de Educación Básica serán: el Currículo Nacional Básico (CNB) y el Diseño Curricular Nacional de Educación Básica (DCNEB) aprobados mediante el respectivo acuerdo de la Secretaría de Estado en el Despacho de Educación, ambos constituyen el referente teórico y práctico del modelo educativo nacional hondureño.

El Currículo Nacional Básico (CNB) es el instrumento normativo del nivel de Educación Básica, que establece las capacidades, competencias, conceptos, destrezas, habilidades y actitudes que debe lograr el educando.

El Diseño Curricular Nacional de Educación Básica (DCNB) orienta la acción educativa, para la selección y desarrollo de actividades formativas, respondiendo a las demandas y necesidades sociales, multiculturales y plurilingües de los educandos.

Los objetivos del nivel de Educación Básica serán alcanzados a través de la concreción en el aula de clases del Currículo Nacional Básico (CNB) y el Diseño Curricular para la Educación Básica (CNEB), siendo responsables de su

cumplimiento, las autoridades departamentales, distritales, municipales, autoridades y docentes del Centro Educativo.

La concreción en el aula del Diseño Curricular Nacional para la Educación Básica (DCNB), se realizará con el apoyo de los siguientes instrumentos: Estándares Educativos, programaciones curriculares, pruebas formativas y textos.

Las disposiciones contenidas para la implementación del Currículo Nacional Básico y el Diseño Curricular para la Educación Básica (DCNB), son de aplicación oficial en el primero, segundo y tercer ciclo del nivel, en todas las instancias de gestión e instituciones educativas oficiales y no gubernamentales, que brinden los servicios de una Educación Básica regular o Educación Básica Alternativa

La gestión en la Educación Básica tiene como finalidad fundamental satisfacer a los educandos la demanda de aprendizajes con relevancia, calidad, eficiencia, pertinencia y equidad.

La gestión de la educación básica debe lograr los objetivos siguientes:

- Desarrollar en el marco de las políticas públicas, herramientas de planificación estratégica y operativa con el objeto de universalizar el derecho a la educación;
- Proporcionar lineamientos básicos para que el centro educativo cumpla con los niveles de eficiencia y efectividad en la aplicación del Currículo Nacional Básico;
- Mejorar la calidad de los procesos de aprendizajes en respuesta a las necesidades y aspiraciones de la comunidad educativa;
- Garantizar el involucramiento de todos los actores con miras a la mejora de los indicadores educativos y la reducción del fracaso escolar; e) Utilizar como herramientas de planificación, el Proyecto Educativo de Centro, Plan Operativo Anual, los planes estratégicos de planificación municipal y departamental;
- Promover la eficiencia y eficacia del talento humano como agente de cambio del proceso educativo; y,

- Fortalecer la práctica de los principios y valores establecidos en la Ley Fundamental de Educación.

La fundamentación del Diseño Curricular Nacional Básico (DCNB, 2003) se constituye en un documento normativo que prescribe todos los contenidos contiene la descripción de contenidos conceptuales, como deben enseñarlo contenidos procedimentales y contenidos actitudinales, que manifiestan las actitudes y valores que se esperan de los alumnos construyan a partir de un nuevo modelo de enseñanza-aprendizaje.

La Secretaría de Educación, se propone lograr una mayor pertinencia social y significatividad de los aprendizajes y de todo el proceso educativo. En esta perspectiva, el nuevo modelo educativo se fundamenta en el paradigma constructivista cuyo propósito es satisfacer las necesidades de aprendizaje de los alumnos en una sociedad más competitiva.

Para implementar la transformación de los procesos en educación en los centros educativos, es necesario que el Director asuma el rol de gestor para realizar actividades de acompañamiento en el desarrollo de los procesos de todo lo que está planteado en el mismo. El Director como líder movilizador de la institución tiene un papel fundamental en la implementación del DCNB.

No obstante sin un cierto nivel de involucramiento personal y respaldo al equipo docente con que se trabaja, se debilitan las posibilidades de consolidación y crecimiento de la transformación por lo que se plantea criterios como son:

- En primer lugar, debe organizar el desarrollo de una estrategia acerca de la disponibilidad de los recursos del DCNB para todos los que quieran utilizar, teniendo en cuenta que cuando se trata de recursos propios de la escuela, la demanda siempre sobrepasa la oferta.
- En segundo lugar, se debe decidir como ayudar a los equipos docentes a desarrollar un enfoque más sistemático a la gestión del DCNB dentro de sus respectivas aulas. Cuando más se encuentra el Directivo en tareas de

acompañamiento y asistencia técnica, mayor será la posibilidad de éxito que tendrá la propuesta de innovación.

Por lo tanto, la ejecución del DCNB es realizada por el docente en el aula de clases en procura del desarrollo de los aprendizajes; utilizando como herramientas de apoyo los materiales educativos como son: los estándares, las programaciones, libros de textos, pruebas mensuales, pruebas de fin de grado y el instructivo para las pruebas. El docente es uno de los factores más importantes en la organización y entrega de los servicios educativos.

Al respecto, (Villant 2004: p. 62) el rol de los docentes en los procesos de reformas educativa en América Latina. Se dirá y con gran razón, pero no de ser cierto en que América Latina, a la vista de algunos resultados no hay buenos, es hoy imprescindible incluir el tema como una de las prioridades en la agenda de los gobiernos. Una de las problemáticas principales con que se enfrentan las políticas públicas en el sector educación en la actualidad es como mejorar el desempeño docente.

En este sentido, desarrollar acciones de supervisión es importante para realizar el acompañamiento docente en la verificación de resultados de los contenidos conceptuales, procedimentales y actitudinales desarrollas en el aula de clases.

Existen múltiples insatisfacciones en todos los niveles educativos. Por ello, es necesario cambiar el rol de los directores y docentes, existen muchas dificultadas, la realidad desigual genera situaciones que no permite el logro de resultados en el aprendizaje. Desde el punto de vista profesional el docente tiene que ser competente para desarrollar los contenidos prescritos en el DCNB en el aula. En este contexto, los docentes deben estar preparados para ofrecer nuevas oportunidades de aprendizaje.

La mejora de la calidad educativa en el país requiere de implementar acciones que coadyuven al mejoramiento y logro de los niveles de aprendizaje de los alumnos en el aula. El liderazgo pedagógico en la perspectiva de la gestión del DCNB, hoy en día, es una de las competencias que tiene como objetivo alcanzar las metas en procura de lograr la mejora de los niveles de aprendizaje en el aula. En este mismo contexto, la aplicación de la gestión de los directores y docentes en relación al CNB, es importante para el logro de los compromisos. La ausencia de liderazgo pedagógico dificulta la ejecución de los procesos y en consecuencia la generación de los aprendizajes.
El docente toma todas las previsiones para contextualizar el DCNB en el aula, trabajar el CNB para hacer trascender los procesos en el aula y por ende en el centro educativo.

El énfasis del DCNB consiste en potenciar la coordinación en los actores educativos el desarrollo de competencias en el campo de la gestión educativa como son: Liderazgo pedagógico, trabajo en equipo, delegación de tareas, anticipación, comunicación efectiva, negociación, toma de decisiones y resolución de conflictos.

Una transformación educativa como la que actualmente se está proponiendo en Honduras implica un fuerte cambio no sólo en los saberes que se van a enseñar y aprender en la escuela, sino también los métodos que se emplearan para la enseñanza, la forma como están estructuradas las aulas, la formación de los docentes, la política curricular, la opción pedagógica que se adopta como principio de enseñar y aprender, la calidad y cientificidad de los contenidos, los modelos de gestión educativa, las formas de evaluación etc. En suma se está proponiendo lo que muchos han llamado la escuela para el futuro. (Morel y Soleno 2002: p. 25-26).

Esta dinámica, que conjuga tendencias integradoras y desintegradoras del sistema, obliga a asumir con decisión responsabilidad y clara conciencia crítica, el compromiso histórico de transformar la educación del país para enfrentar los

grandes desafíos de nuestro tiempo. De este modo se trata de promover una educación de calidad, con equidad y eficacia, capaz de producir aprendizajes significativos, pertinentes y relevantes, tanto desde la perspectiva del alumno, como desde el enfoque de las comunidades, la vida social y la cultura.

La Dirección debe ejercer un liderazgo pedagógico con una clara visión educativa que le permita orientar la acción escolar hacia la mejora continua de los aprendizajes. Además, debe gerenciar efectivamente y de manera equilibrada su autoridad, por ello, es necesario dotarlo de herramientas que desarrollen su capacidad técnica para la toma de decisiones, delegación de la autoridad y organización de la participación de los diferentes actores escolares desde roles que desempeñan.

Es importante destacar que para obtener resultados significativos en la aplicación del DCNB acompañado del liderazgo pedagógico desde la perspectiva de la gestión educativa, es necesario complementarlo con un proceso de acompañamiento técnico pedagógico en nivel de centro educativo. El éxito dependerá de la disciplina sistemática, flexibilidad metodológica, liderazgo de los actores de la comunidad educativa y el grado de compromiso y responsabilidad con la calidad educativa.

Transformar la gestión de los centros educativos para mejorar la calidad de la Educación Pre básica, Básica y Media tiene varios significados e implicaciones; se trata de un proceso de cambio a corto, mediano y largo plazo, que tiene como núcleo el conjunto de prácticas de los actores inmersos en el contexto educativo, directivos, docentes, alumnos, padres de familia, autoridades, supervisores, asesores, personal de servicio y de apoyo que conlleva a crear y consolidar distintas formas de hacer, que permitan mejorar la eficacia, la eficiencia, la equidad, la pertinencia y la relevancia de la acción educativa.

En este sentido, la búsqueda de una educación de calidad y la integración de un liderazgo pedagógico en el logro de mejores aprendizajes para los educandos; es una prioridad para las autoridades de la estructura central y desconcentrada de la Secretaría de Educación.

La gestión educativa estratégica, puede ser compartido con los actores educativos en los distintos niveles de incidencia, para que las lecciones aprendidas a corto, mediano y largo plazo, puedan ser adaptadas a su realidad particular, y de esta manera contribuir para que se sumen al cambio e implementen formas distintas en sus quehaceres cotidianos, lo que hará posible abrir nuevos senderos para la transformación deseable y efectiva del centro educativo en nuestros días, innovación que hará trascender a la organización interna hacia horizontes más amplios en el propio sistema educativo, donde se ponderen estrategias inteligentes para alcanzar mejores logros en la educación.

Además, pretende crear espacios de participación, análisis, reflexión e instrumentalización de las herramientas relacionados con los materiales educativos, gestión educativa estratégica, en consecuencia se plantea una intervención de contenidos conceptuales, procedimentales y actitudinales, como condición necesaria, de una planificación didáctica para la generación de aprendizajes de calidad.

Asimismo, se establecen espacios de trabajo que posibiliten una red de coordinación y colaboración entre los gestores educativos, para facilitar el proceso de información presencial y virtual, como innovación educativa con la participación de todos los actores de la sociedad.

La razón fundamental del DCNB (2003) enmarca la problemática educativa en la situación histórica y recupera las razones de la acción de educar, subyacentes en la práctica y en las expectativas humanas vividas. Las opciones que se vislumbran sobre el para qué y porqué enseñar y aprender.

El propósito es mejorar los aprendizajes en los alumnos y constituirse en un documento normativo técnico pedagógico de mediano y largo plazo, que puede

ser enriquecido con los conocimientos y experiencias de la labor docente, Directiva y comunitaria de los centros educativos.

La Secretaría de Educación ha implementado un DCNB (2003) en el sistema educativo en el primer, segundo y tercer ciclo de la educación básica.
La relación del liderazgo pedagógico desde la perspectiva de la gestión educativa destaca la importancia del liderazgo en el logro de los resultados de rendimiento escolar en las áreas de Español (Comunicación) y Matemática. El objetivo es presentar los resultados del informe académico 2013 de Español y Matemática de 1° a 9° grado, sobre la relación entre liderazgo pedagógico y resultados de aprendizaje en el sistema educativo hondureño. Es decir, que el liderazgo educativo es aquel que influye en otros para hacer cosas que se esperan mejoraran los resultados de aprendizaje de los alumnos.

Los resultados tanto en Español como en Matemática se encontró que las diferencias en los promedios son significativamente para los grados 1° a 6° favoreciendo al grupo femenino, y para los grados 7° y 9° la diferencia estadísticamente es significativa favoreciendo al grupo femenino.

El rendimiento promedio porcentual en Español en cada uno de los grados, logra un avance importante con relación al logro de la Meta EFA establecida para este año que es de 65% así como lo establecido para alcanzarse en el año 2015 (año que finaliza el Plan EFA) que es del 70%.

En Matemática se evidencia un avance sostenido a lo largo de los años en todos los grados pero sin llegar al logro de la Meta establecida en el Plan EFA. Hay que destacar que el mayor avance se obtuvo en el tercer ciclo con una mejora de al menos 7% respecto al año 2010.

Para el área de Matemática se encontró que las diferencias en los promedios son estadísticamente significativos para los grados 1° a 6° favoreciendo al grupo

femenino, y para los grados 7° y 9° la diferencia es estadísticamente significativa al grupo masculino.

En el área de Matemática, se encontró que las diferencias en los promedios son estadísticamente significativas para los grados de 1° a 8° a favor de los alumnos del área urbana. Para 9° grado la diferencia es estadísticamente a favor de los alumnos del área rural, (Informe de Rendimiento Académico 1° a 9° en Español y Matemática de 2013: p. 41).

CAPÍTULO 3

3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

3.1 Enfoque de Investigación

El enfoque de investigación es de corte cuantitativo, la alternativa es establecer factores de cantidad y medición para los diferentes componentes que delimitan el objeto que se desea describir. El objeto a describir posee un grado de complejidad que dificulta su captación inmediata. Esta complejidad se expresa analíticamente en diversos componentes y sus relaciones, sobre cada uno de estos componentes pueden ejecutarse dos operaciones fundamentales: contar o medir Hawes, (2002: p. 105).

3.2 El tipo de investigación

El tipo de investigación es descriptiva; según Hawes (2002: p. 104) la investigación descriptiva pretende, como su propio nombre lo indica, presentar un objeto a partir de ciertos rasgos en una serie de características que han sido consideradas apropiadas según el marco teórico y pensado en la audiencia respectivamente.

Además porque el estudio es de naturaleza descriptiva; porque el liderazgo pedagógico se estudió desde la explicación, interpretación y análisis con la gestión educativa y Diseño Curricular Nacional Básico en el primer, segundo y tercer ciclo.

3.3 Diseño de investigación

La investigación es no experimental ya que no se manipulan variables, solo se estudian desde un contexto real, como son los centros educativos.

3.4 Población y muestra

Tabla 2. Población y muestra

Unidades de análisis	Población	Muestra	Muestra %	Total muestra
Población de Distritos	15	4	27%	4
Población de centros	46	4	9%	4
Población de docentes	138	62	45%	62

Fuente: Secretaría de Educación Unidad de Planeamiento y Evaluación de la Gestión, listado de centros de Educación Básica con matricula y número de docentes por sexos, año 2012.

- **Población:** La población fue conformada por los 46 centros de Educación Básica, que están ubicados en la zona urbana y rural del municipio del Distrito Central.

  La población seleccionada presentan varias características entre ellas: generalmente los Directores y docentes son egresados de las normales, para poder laborar como Director se necesitan años de servicio y haber concursado para el cargo, un grupo de docentes está en proceso de formación en el nivel universitario, hay otro grupo de docentes que son egresados en diferentes áreas, de los que están en proceso de formación y egresados se encuentran laborando en el sistema, en su mayoría además predomina el sexo femenino de la población docente, las edades que oscilan entre la población docente es de 30 a 40 años y más, la procedencia de los docentes es urbano rural, normalmente los docentes son de estrato social media baja (pobres, no pobres y de extrema pobreza).

- **Muestra**: Se seleccionó por medio del muestreo intencionado, en el que los sujetos de la muestra no son elegidos con criterios del azar, sino que de forma intencional. Por otra parte, es no probalística, por cuanto no se estructuró bajo ningún criterio estadístico. De los 46 centros de Educación Básica que están distribuidos en los 15 Distritos Educativos se seleccionaron 2 centros de Educación Básica urbanos y 2 rurales, del Departamento de Francisco Morazán. Sin embargo la muestra es representativa.

3.5 Unidad de análisis: Los docentes de los centros de Educación Básica urbana y rural del municipio del Distrito Central, del Departamento de Francisco Morazán.

3.6 Criterios de Selección: En la muestra se consideró incluir los Distritos Educativos, de los centros de Educación Básica del área urbana y rural del Departamento de Francisco Morazán, ya que presentan condiciones de accesibilidad y factibilidad para obtener una información valida y confiable de primera mano, que los docentes hayan recibido capacitación sobre DCNB, que estén aplicando el DCNB, que sean sujeto de los procesos de seguimiento y monitoreo de la Secretaría de Educación, el tamaño del colectivo fue significativo para los objetivos que se describen en la precedente investigación.

3.7 Matriz de variables e indicadores

Tabla 3. Matriz de variables e indicadores

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Liderazgo pedagógico	Es posicionamiento estratégico, para instruir personas y promueve procesos de cambios. Es un modelo a seguir en las organizaciones educativas.	La participación de los directores docentes en los procesos de capacitación. La formación de los directores docentes. El tiempo que dedican los docentes en el proceso enseñanza-aprendizaje. La disponibilidad de los recursos didácticos. El acompañamiento docente. La promoción de las competencias de gestión educativa.	Tipos de liderazgo	Dinámico Impositivo Participativo Colorativo Transformacional Distribuido Transaccional Escolar Democrático Pedagógico
			Orientación	Da instrucciones No da instrucciones
			Formas que adopta el líder	Creativo Innovador Tradicional
			Comportamiento	Activo Pasivo
			Comunicación	Ilustra

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
				Da ejemplos
			Motivación	Siempre Casi siempre Nunca
			Competencias	Trabajo en equipo Toma de decisiones colegiadas Delegación de funciones
Gestión educativa	Es un proceso en la búsqueda del conocimiento. Es un saber experto de la toma de decisiones en donde la planificación es la carta de navegación.	La participación de los directores y docentes en los procesos de capacitación. La elaboración de la planificación estratégica. La elaboración de propuestas de gestión educativa. La implementación de los procesos de gestión escolar. La gestión del DCNB	Planificación	Flexible Mixta Es a largo plazo Es a corto plazo
			Estilos de gestión	Es gerencial Es administrativo Es técnico Es estratégico Por objetivos
			Que aspectos	Aprendizajes

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
			gestiona	Conocimiento Recursos
			Metodología que más utiliza la gestión	La reunión El diálogo La exposición La comunicación El discurso Desarrollo profesional
			Otras formas de gestión	Gestión por programas Gestión por proyectos Gestión de contenidos Gestión de bibliografía

3.8 Los instrumentos

Los que se utilizaron para recolectar la información fueron los siguientes:

- El cuestionario estructurado con escala de Likert de 4 opciones para directores y 30 ítems.
- El cuestionario estructurado con escala de Likert de 4 opciones para docentes y 30 ítems.

En relación a los cuestionarios dirigidos tanto para Director y docente de aula, están estructuradas de la siguiente manera: datos generales, objetivo, indicaciones y una escala de valoración de cuatro opciones; de acuerdo,

totalmente de acuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, con escala de Likert, sobre la temática de liderazgo pedagógico desde la perspectiva de gestión las cuales son analizadas a partir de las dimensiones y alternativas de respuestas que estructuran los mismos como ser: gestión escolar, supervisión, planificación y gestión académica.

Además se utilizó la escala de Likert, también denominada método de evaluaciones sumarias, es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios y encuestas para la investigación, principalmente en ciencias sociales. Al responder a una pregunta de un cuestionario elaborado con la escala de Likert, se especifica el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración elemento, ítem o reactivo o pregunta, Martínez, et al. (1998: p. 62).

3.9 Pilotaje y Validación de Instrumentos

Para Hawes, (2002: p. 98), se entiende por validez de los instrumentos cuando mide lo que registra aquello que se espera que mida o registre. En otras palabras un instrumento es válido cuando hay un consenso en la comunidad de referencia acerca del significado de los registros a obtener y la calidad con que el instrumento podrá obtenerlos.

La validez tiene que ver entonces con la capacidad del instrumento para traducir apropiadamente los propósitos de conocimiento y acción que trae el investigador, y plantear estos propósitos en términos de variables y sus indicadores.

La validación de instrumentos se realizó mediante la estimación por juicio de expertos que contiene:

- Se selecciona un conjunto de expertos en el tema que participan en el proceso: Luis Roberto Pavón, Mariano Torres, Israel Moya, Mario Moncada y Hernán Torres.
- Los expertos conocen el tema al que se refiere el instrumento cuestionario con escala de Likert.

- Se fija un criterio que integrado a cinco jueces como son: Luis Roberto Pavón, Mariano Torres, Israel Moya, Mario Moncada y Hernán Torres, para establecer si hay acuerdo en los ítems que corresponden al tema.
- Corregir o replantear los ítems en el instrumento con escala de Likert.

Además para validar los instrumentos dirigido al Director y docente se realizó un pilotaje con asistentes técnicos que laboran en el Instituto Nacional de Investigación y Capacitación Educativa (INICE), asistente técnico de PROMETAM, docente de la facultad de Pedagogía y Ciencias de la Educación Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH). Es así que también se aprovechó la presencia de los docentes, directores de centros educativos y asistentes técnicos de la Unidad Técnico Pedagógico de las Direcciones Departamentales de Educación y Direcciones Distritales que asistieron al taller fortaleciendo las capacidades del integrador tecnológico, desarrollado en las instalaciones del Instituto Nacional de Investigación y Capacitación Educativa (INICE) y auspiciado por el Programa de Educación Primaria e Integración Tecnológica con la participación de los departamentos; Francisco Morazán, Olancho, El Paraíso, Choluteca, Valle, La Paz, Comayagua, Intibucá, Lempira, Copán, Ocotepeque, Santa Bárbara, Cortes, Yoro, Atlántida y Colón para comprobar la validez y la confiabilidad.

El instrumento se respondió a través de una escala de Liker así: 1: De acuerdo; 2: Totalmente de acuerdo; 3: En desacuerdo y 4: Totalmente en desacuerdo.
El instrumento fue aplicado a una muestra de 10 técnicos del INICE, 30 docentes y 10 Directores de los centros de educación básica haciendo un total de 50 instrumentos, cuyos reactivos (afirmaciones) están redactados, del ítem 1 al ítem 30 para medir las variables, el liderazgo pedagógico en los procesos de gestión educativa.

Escala: TODAS LAS VARIABLES

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	50	100.0
	Excluidos[a]	0	.0
	Total	50	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.957	.959	30

Confiabilidad del instrumento que mide las variables: El liderazgo pedagógico en los procesos de gestión educativa.

Para el análisis correspondiente se tomó una muestra piloto de 10 técnicos del INICE, 30 docentes y 10 Directores de centros de Educación Básica haciendo un total de 50 instrumentos. El coeficiente obtenido denota una elevada consistencia interna entre los ítems que conforma el instrumento, ya que el resultado de cálculo correspondiente fue de .957 lo que evidencia que las preguntas del cuestionario aportaron de manera significativa a la definición de las variables que se desean investigar, debido a que el coeficiente se aproxima a un (1) el instrumento es muy confiable.

3.10 Fuentes de información (primarias o secundarias)

- **Primarias o de primera mano:** Es la información de primera mano o de campo, es la que se recogió "*in situ*" de los centros de Educación Básica directamente de los participantes directores, docentes.

- **Secundarias o de segunda mano:** Es la información que se obtuvo a través de las fuentes bibliográficas y documentales.

- **Acceso al campo**

En esta investigación cuantitativa, lo significativo es tener acceso al campo sin los prejuicios anticipados, pues con el tiempo en el campo se van adquiriendo los significados que los participantes usa en su vida diaria.

El estudio de campo es el medio por el cual se llevó a cabo la investigación, existe un balance entre el tiempo de trabajo en el campo y el sentido del quehacer investigativo.

3.11 Técnicas para recolección de Información

Una de las técnicas de recolección que se utilizó es: El cuestionario estructurado con escala de "Likert" el cual consiste en: un método de escala bipolar que mide tanto el grado positivo como neutral y negativo de cada enunciado.- al ser una

escala que mide actitudes favorables, desfavorables o neutras de las cosas y situaciones en términos de información, Sánchez, et al. (1998: p. 61). Por lo tanto, se aplican los siguientes cuestionarios.

3.12 Técnicas para procesamiento y análisis de la Información

Para el procesamiento de la información se utilizó el software estadístico SPSS (versión 18.0) o Microsoft office Excel; Cea, D´ Ancona, M.A., (2004: p. 17) que permite la tabulación y comparación de datos estadísticos. El SPSS (Statiscal Pactkege for Social Sciences) versión 18.0, es un programa o herramienta estadística de primera necesidad utilizados en trabajos de investigación con datos cuantitativos aplicado a las ciencias sociales. Aporta productividad a las diversas fases del proceso de investigación: diseño muestral, análisis y graficación de los datos. Es decir, que permite el manejo del programa en los procesos de codificación, transformación y recodificación de las variables, de importación de datos en formatos diferentes y de tabulación y análisis de datos, (Cea, D´ Ancona, M.A., 2004: p. 19).

Para poder concentrar la información recabada se diseñó, primero una matriz codificadora con sus frecuencias de respuestas en forma tabuladora, posteriormente se elaboró un cuadro estadístico de tendencias porcentuales en las diferentes variables objeto de investigación y finalmente las gráficas demostrativas de los resultados de la investigación con sus análisis e interpretación de los mismos.

CAPÍTULO 4

4 ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN SOBRE EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO EN LOS PROCESOS DE GESTIÓN EDUCATIVA

4.1 Resultados

Los resultados son el fruto de haber estudiado las unidades de análisis, en este caso los docentes de los centros de educación básica.

El liderazgo pedagógico desde los procesos de gestión educativa en los centros de educación básica, incluye cuatro aspectos como ser: Gestión escolar, supervisión, planificación y gestión académica, que los Directores y docentes respondieron de acuerdo a las valoraciones realizadas.

La descripción del liderazgo pedagógico en los procesos de gestión educativa, está en relación al objetivo y análisis cuantitativo descriptivo. Es decir, entender los gráficos resultados de las opiniones de los Directores y docentes; significa haber realizado el análisis a las respuestas brindadas mediante encuestas.

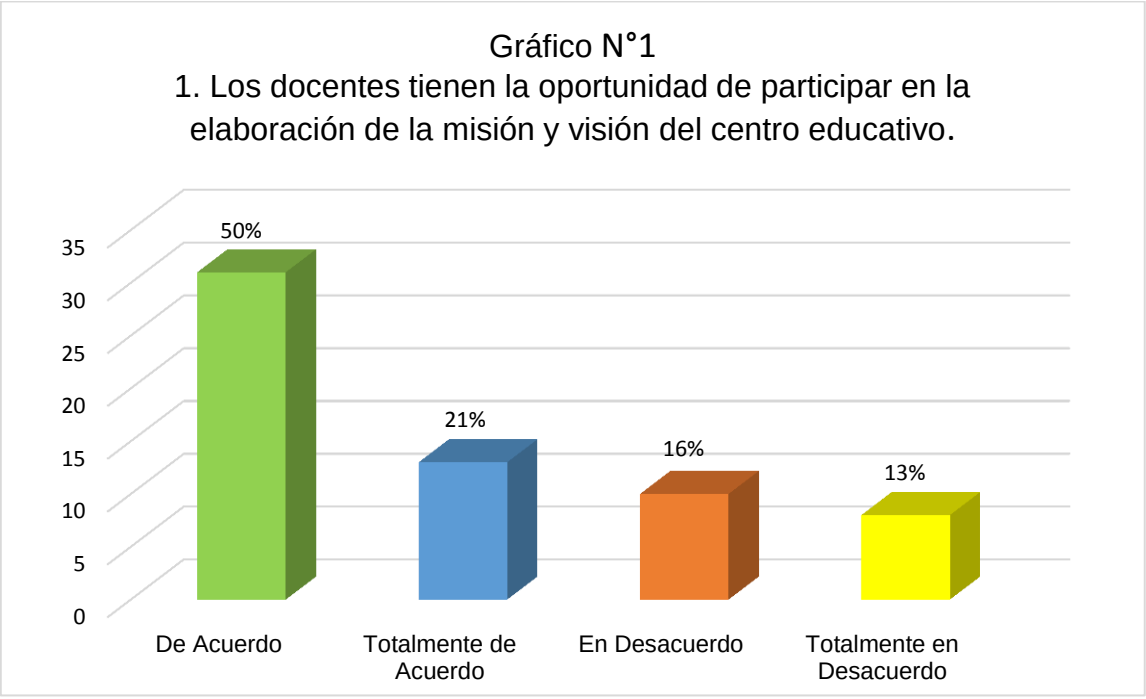
El presente apartado comprende un resumen del proceso de investigación del trabajo de campo realizado, a continuación presentamos en forma de tablas pormenorizadas la información recabada en los cuatro centros de educación básica y se expresa a través de gráficos.

Los gráficos que son presentados en esta sección han sido elaborados partiendo de la información recopilada a través de las encuestas aplicadas a cuatro centros de educación básica, como ser: Juan Ramón Molina, Las Américas, Nemecia Portillo, José Cecilio del Valle, del Departamento de Francisco Morazán, municipio del Distrito Central.

Los resultados obtenidos es producto de los instrumentos aplicados a los Directores y docentes en los centros de Educación Básica en una muestra del 45% aplicada presentan los siguientes resultados:

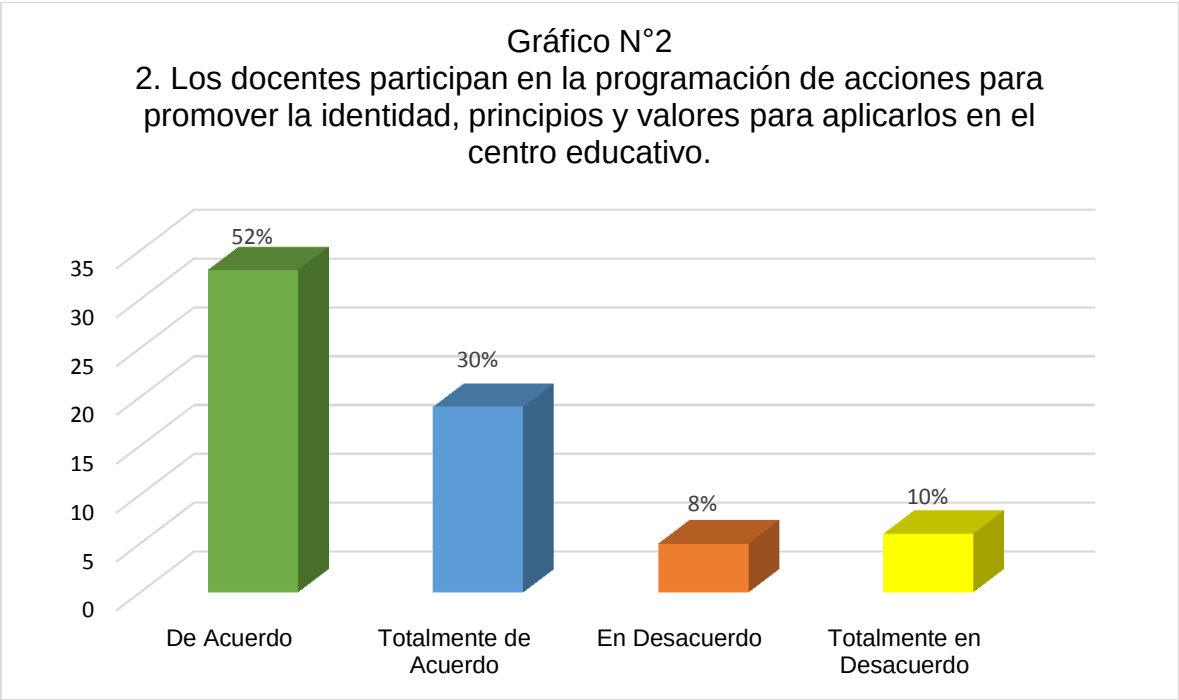
A. GESTIÓN ESCOLAR

La gestión escolar es un área importante para desarrollar iniciativas de transformación, demostrar interés por el estudio de la teoría de la gestión, permite obtener los cambios en la búsqueda del logro de objetivos orientados a mejorar los aprendizajes del centro educativo con eficacia y eficiencia.



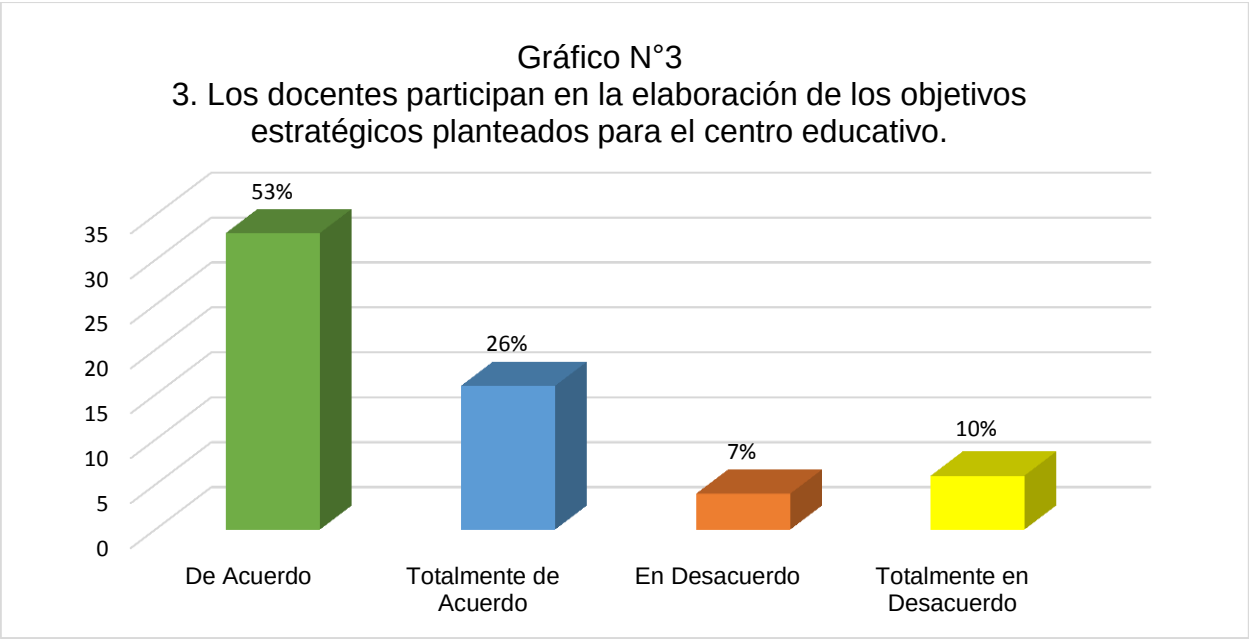
Fuente: Resultados obtenidos de la investigación realizada en los Distritos 11, 8, 10 y 3 a los docentes de los centros de Educación Básica, Juan Ramón Molina, Las Américas, Nemecia Portillo y José Cecilio del Valle, del Departamento de Francisco Morazán, municipio del Distrito Central.

El 50% de los resultados obtenidos a razón de 31 docentes encuestados opinó estar, de acuerdo con la participación en la misión y visión, un 21%, a razón de 13 docentes, opinó estar, totalmente en desacuerdo, un 16% a razón de 10 docentes opinó estar, en desacuerdo, y el 13%, a razón de 8 docentes opinó estar, totalmente en desacuerdo; lo que denota que la participación de los docentes es importante en la formulación de la misión y visión para contribuir a los procesos de planificación estratégica en el marco de la gestión, que permita obtener cambios en la educación en los centros de Educación Básica.



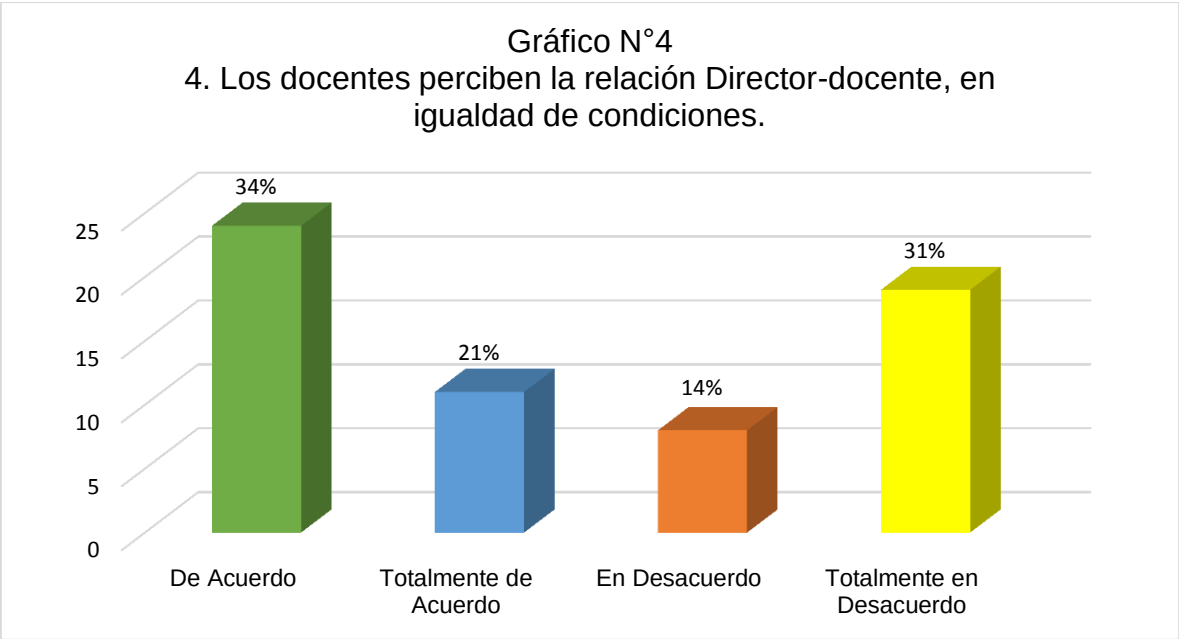
Fuente: Resultados obtenidos de la investigación realizada en los Distritos 11, 7, 10 y 3 a los docentes de los centros de Educación Básica, Juan Ramón Molina, Las Américas, Nemecia Portillo y José Cecilio del Valle, del Departamento de Francisco Morazán, municipio del Distrito Central.

Según resultados obtenidos el 52% de los docentes consultados a razón de 32 docentes opinó estar, de acuerdo, con la programación de acciones para promover la identidad, principios y valores, un 30% a razón de 19 docentes consultados respondieron estar, totalmente de acuerdo, el 10% a razón de 6 docentes respondieron estar, totalmente en desacuerdo, y el 8% en desacuerdo, en la participación de los docentes; esto significa que la promoción de identidad, principios y valores representa un fundamento muy importante para lograr cambios en la gestión de los centros de Educación Básica.



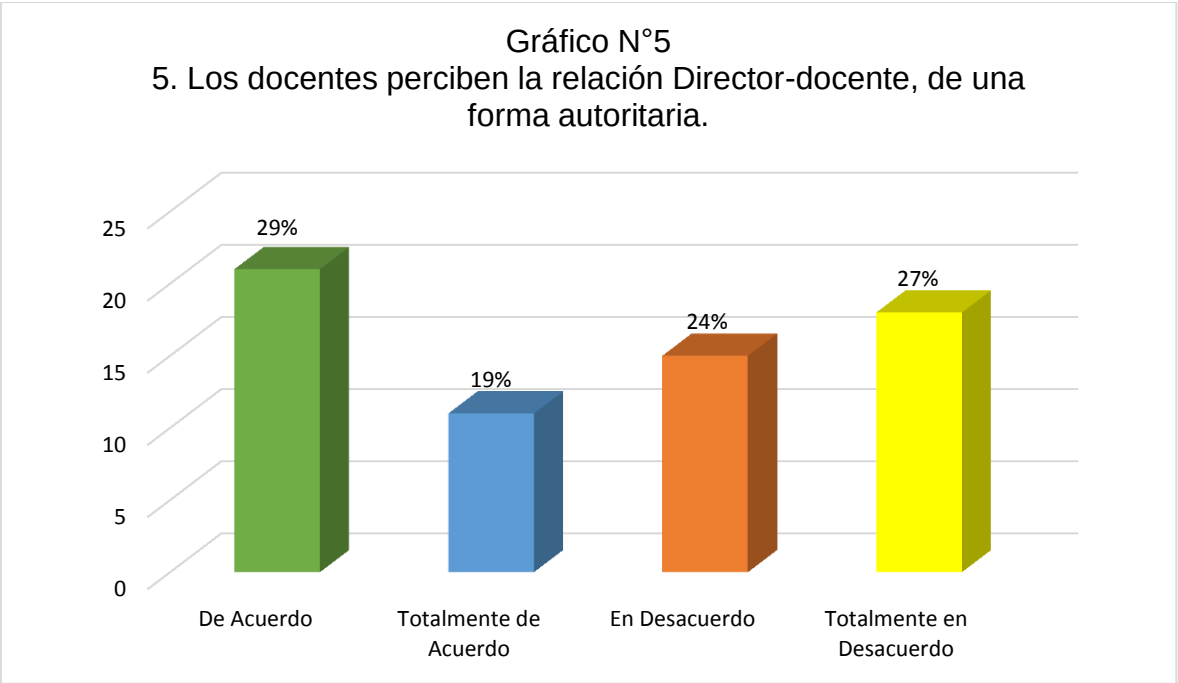
Fuente: Resultados obtenidos de la investigación realizada en los Distritos 11, 8, 10 y 3 a los docentes de los centros de Educación Básica, Juan Ramón Molina, Las Américas, Nemecia Portillo y José Cecilio del Valle, del Departamento de Francisco Morazán, municipio del Distrito Central.

Los resultados representados revelan que una gran mayoría de los docentes consultados opinaron estar, de acuerdo, que son tomados en cuenta en la planificación institucional esto es equivalente al 53% a razón de 33 docentes consultados, el 26% a razón de 16 docentes opinaron estar, totalmente de acuerdo, el 10% a razón de 6 docentes opinaron estar, totalmente en desacuerdo, y el 7% a razón de 4 docentes opinaron estar, en desacuerdo; esto denota que la participación de los docentes en la elaboración de los objetivos estratégicos permite conocer los procesos de planificación, gestión y la ejecución de acciones en los centros de Educación Básica.



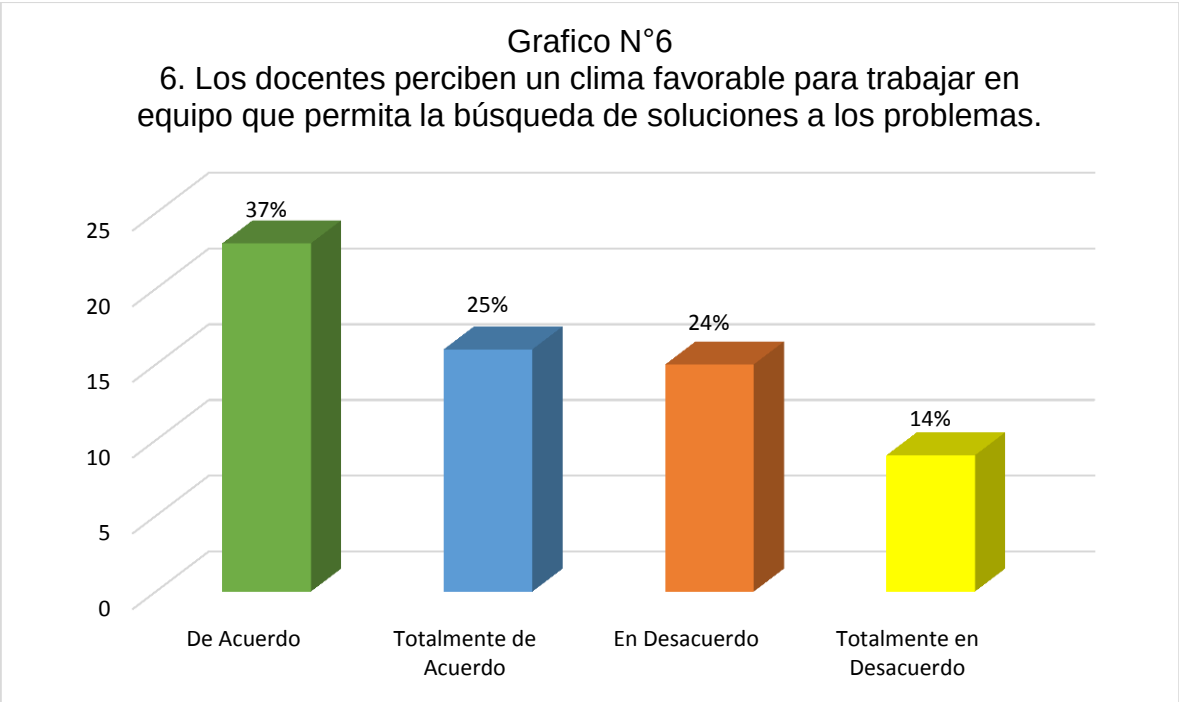
Fuente: Resultados obtenidos de la investigación realizada en los Distritos 11, 7, 10 y 3 a los docentes de los centros de Educación Básica, Juan Ramón Molina, Las Américas, Nemecia Portillo y José Cecilio del Valle, del Departamento de Francisco Morazán, municipio del Distrito Central.

Como se puede apreciar en la relación Director-docente, hay una diversidad de opiniones el 34% a razón de 24 docentes encuestados opinaron estar, de acuerdo, un 31% a razón de 19 docentes consideran estar, totalmente en desacuerdo, un 21% a razón de 11 docentes respondieron estar, totalmente de acuerdo, mientras que el 14% de los docentes, a razón de 8 docentes opinó estar, en desacuerdo; esto denota que la relación Director-docente en igualdad de condiciones, es importante para desarrollo de proceso de cambio dentro de un clima organizacional en el centro educativo.



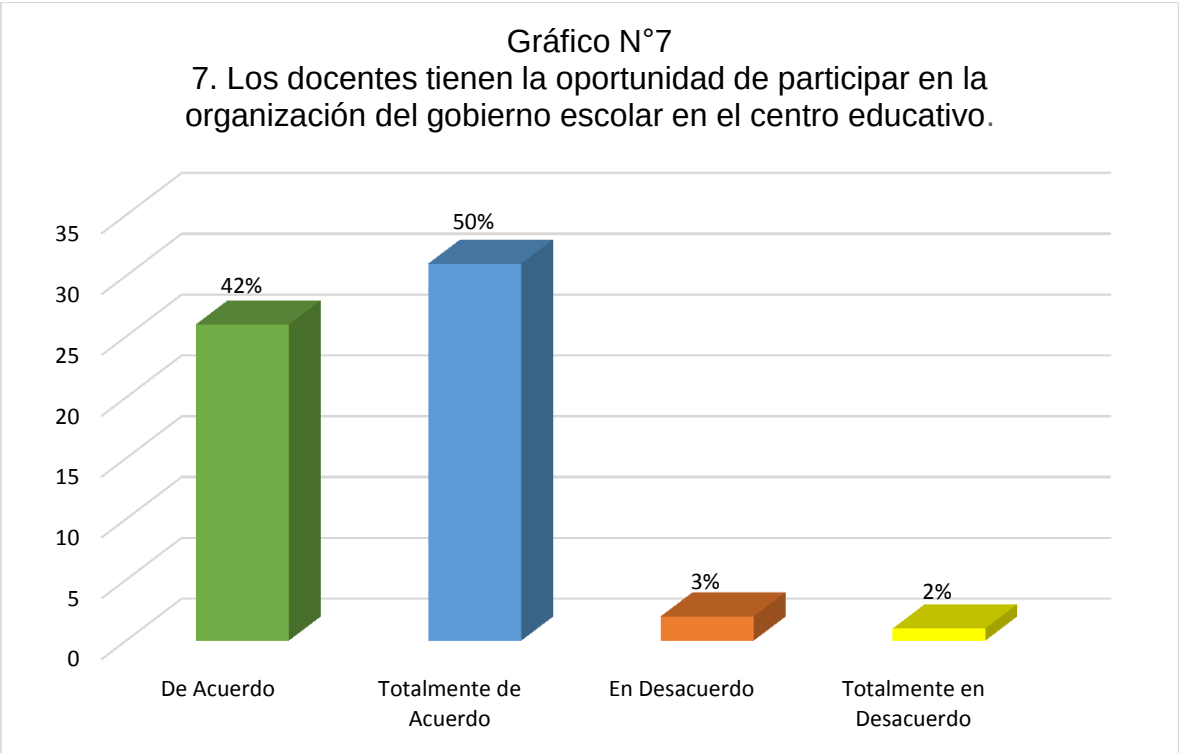
Fuente: Resultados obtenidos de la investigación realizada en los Distritos 11, 7, 10 y 3 a los docentes de los centros de Educación Básica, Juan Ramón Molina, Las Américas, Nemecia Portillo y José Cecilio del Valle, del Departamento de Francisco Morazán, municipio del Distrito Central.

En las respuestas se observa la diversidad de opiniones pero con el interés de mejorar, el 29% a razón de 18 docentes consultados consideran estar, de acuerdo, en la relación Director-docente, un 27% a razón de 17 opinó estar totalmente en desacuerdo, un 24% de los docentes, a razón 15 docentes opinaron estar, en desacuerdo y el 19% a razón de 12 docentes manifestaron estar, totalmente de acuerdo; lo que demuestra que la relación Director-docente puede obstaculizar el buen funcionamiento de la gestión para lograr los objetivos planteados, con el interés de mejorar el tipo de liderazgo en los centros de Educación Básica.



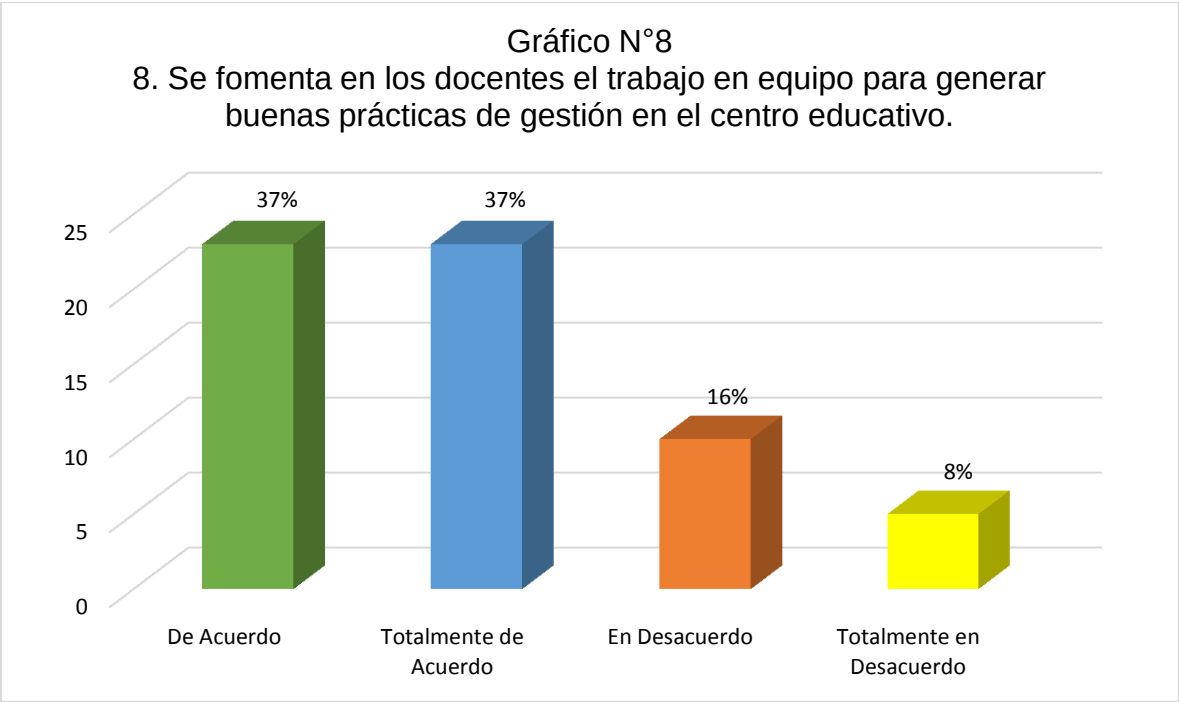
Fuente: Resultados obtenidos de la investigación realizada en los Distritos 11, 8, 10 y 3 a los docentes de los centros de Educación Básica, Juan Ramón Molina, Las Américas, Nemecia Portillo y José Cecilio del Valle, del Departamento de Francisco Morazán, municipio del Distrito Central.

De acuerdo a la información recolectada sobre el clima que existe en la institución para trabajar en equipo en la búsqueda de solución a los problemas, el 37% de los equivalente a 23 docentes consultados considera estar, de acuerdo, un 25% de equivalente a 15 docentes aseguran estar, totalmente de acuerdo, un 24% equivalente a 15 docentes considera estar, en desacuerdo, y el 14% equivalente a 9 docentes considera estar, totalmente en desacuerdo; lo que indica que el clima favorable es importante para fomentar la cultura del trabajo en equipo, para lograr el éxito deseado de cualquier proyecto, en la búsqueda de soluciones a los problemas en los centros de Educación Básica.



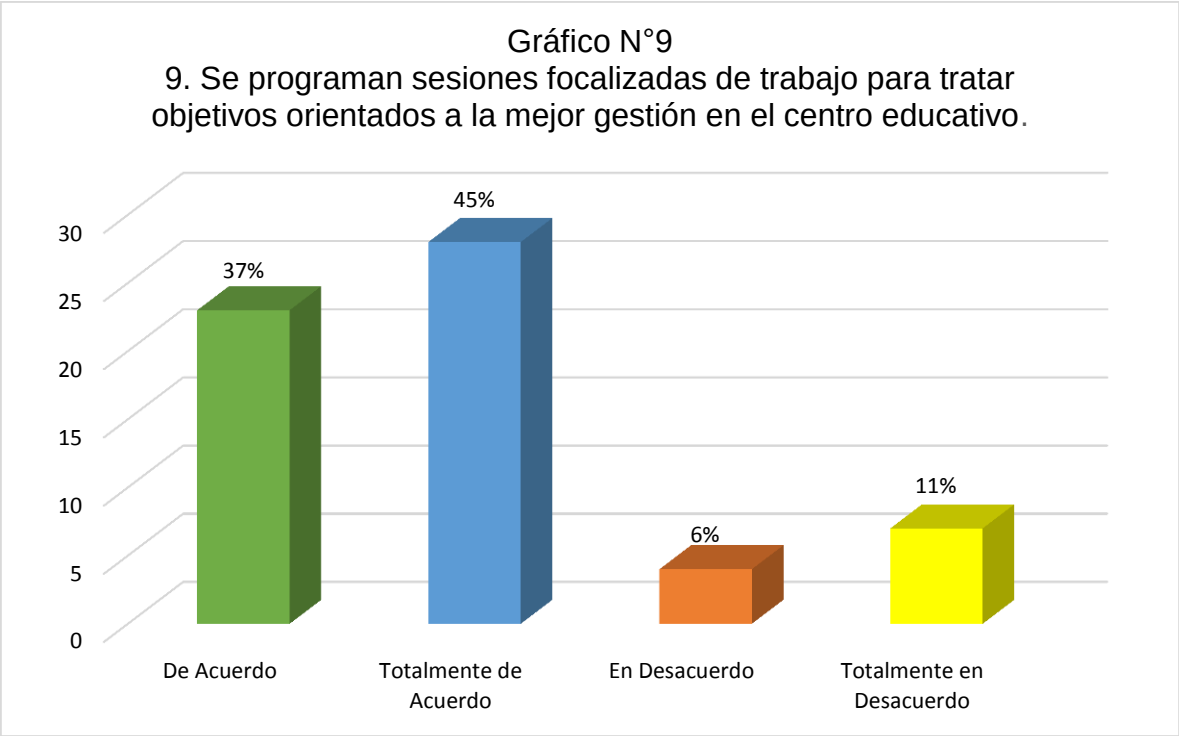
Fuente: Resultados obtenidos de la investigación realizada en los Distritos 11, 8, 10 y 3 a los docentes de los centros de Educación Básica, Juan Ramón Molina, Las Américas, Nemecia Portillo y José Cecilio del Valle, del Departamento de Francisco Morazán, municipio del Distrito Central.

Según los resultados observados el 50% de los docentes consultados, a razón 31 docentes aseguran estar, totalmente de acuerdo, mientras que el 42% de los docentes, a razón de 26 docentes que representa la mayoría, son de la opinión favorable, de acuerdo, lo que representa que la participación de los docentes es importante en la organización del gobierno escolar a fin de promover los valores en los alumnos del centro educativo.



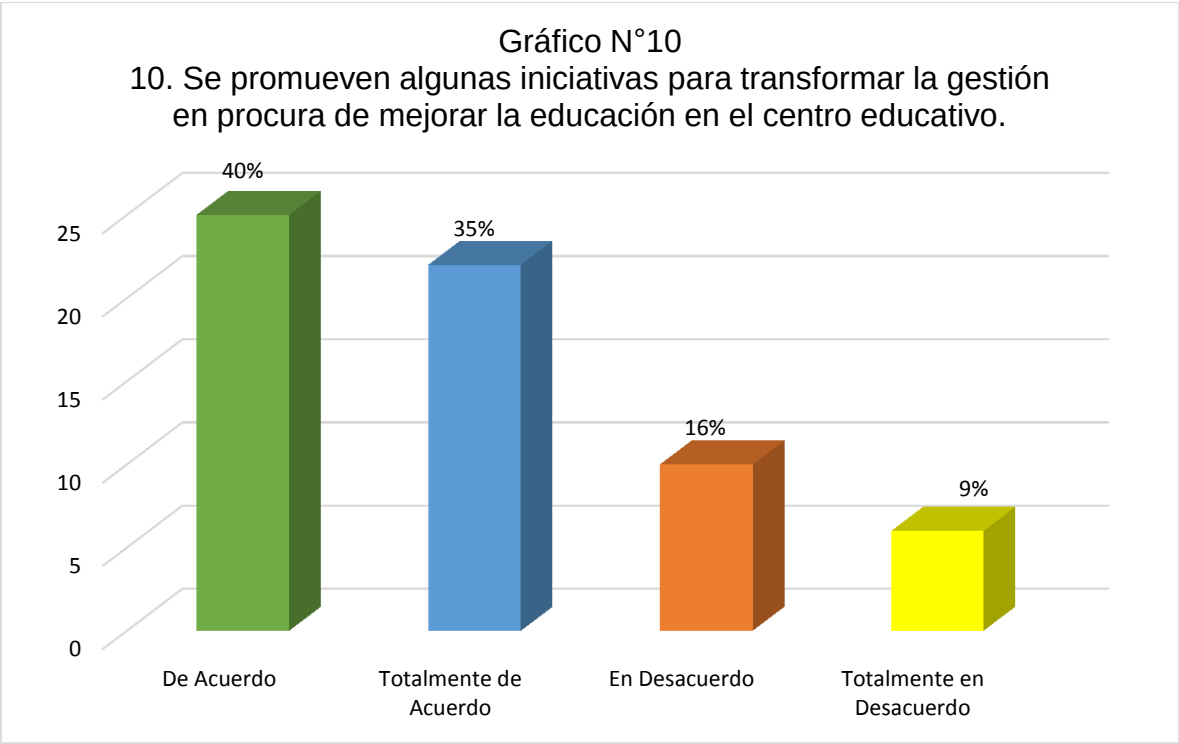
Fuente: Resultados obtenidos de la investigación realizada en los Distritos 11, 8, 10 y 3 a los docentes de los centros de Educación Básica, Juan Ramón Molina, Las Américas, Nemecia Portillo y José Cecilio del Valle, del Departamento de Francisco Morazán, municipio del Distrito Central.

De acuerdo a la recopilación de datos obtenidos un 37% de los docentes consultados equivalente a 23 docentes respondieron estar, de acuerdo, un 37% de los docentes equivalente a 23 respondieron estar, totalmente de acuerdo, un 16% de los docentes equivalente a 10 respondieron estar, en desacuerdo, y el 8% de los docentes equivalente a 5 respondieron estar, totalmente en desacuerdo; como podemos observar los resultados obtenidos han reflejado una opinión favorable en relación al trabajo en equipo muy fundamental en la búsqueda de orientar las buenas prácticas de gestión para el logro de resultados con eficacia en el centro educativo.



Fuente: Resultados obtenidos de la investigación realizada en los Distritos 11, 8, 10 y 3 a los docentes de los centros de Educación Básica, Juan Ramón Molina, Las Américas, Nemecia Portillo y José Cecilio del Valle, del Departamento de Francisco Morazán, municipio del Distrito Central.

El 45% de los docentes consultados a razón de 28 afirma estar, totalmente de acuerdo, con la programación de sesiones focalizadas de trabajo para tratar objetivos orientados a mejorar la gestión en el centro educativo, un 37% de los docentes a razón 23 docentes aseguran estar, de acuerdo, y el 11% de los docentes, a razón de 7 docentes respondieron estar, totalmente en desacuerdo, esto denota que la formulación de objetivos permite desarrollar procesos de gestión para el logro de mejores resultados en los centros de Educación Básica.

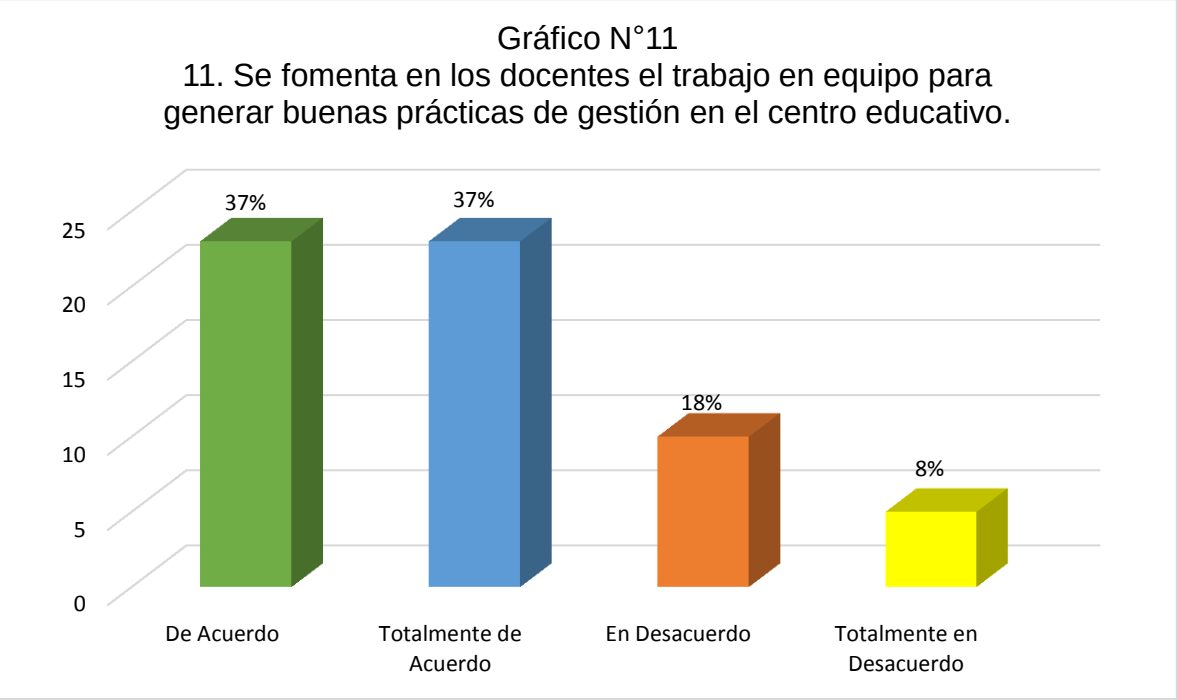


Fuente: Resultados obtenidos de la investigación realizada en los Distritos 11, 8, 10 y 3 a los docentes de los centros de Educación Básica CEB Juan Ramón Molina, Las Américas, Nemecia Portillo y José Cecilio del Valle, del Departamento de Francisco Morazán, Municipio del Distrito Central.

En relación a los resultados obtenidos en esta pregunta el 40% de los docentes consultados equivalente a 25 docentes aseveran estar, de acuerdo, con la promoción de las iniciativas para transformar la gestión en procura de mejorar la educación del centro educativo, un 35% de los docentes equivalente a 22 docentes aseveran estar, totalmente de acuerdo, y el 16% de los docentes consultados que equivale a 10 docentes aseveran estar, en desacuerdo; de ahí que la práctica de iniciativas acertadas son importante para lograr la innovación de los procesos de gestión en beneficio de mejores resultados en el centro educativo

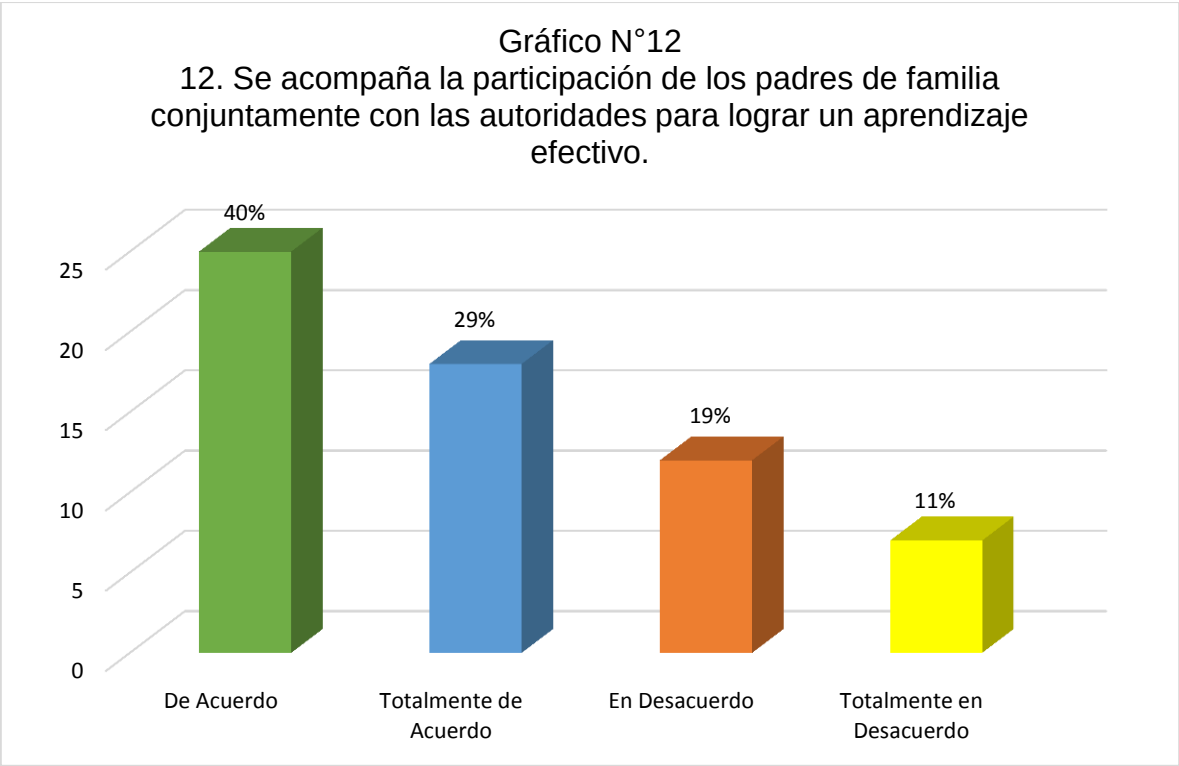
B. SUPERVISIÓN

La supervisión es un proceso sistemático de seguimiento y acompañamiento del proceso enseñanza-aprendizaje a los docentes, permite orientar la toma de decisiones con el propósito de definir criterios para elaborar plan de mejora del centro educativo.



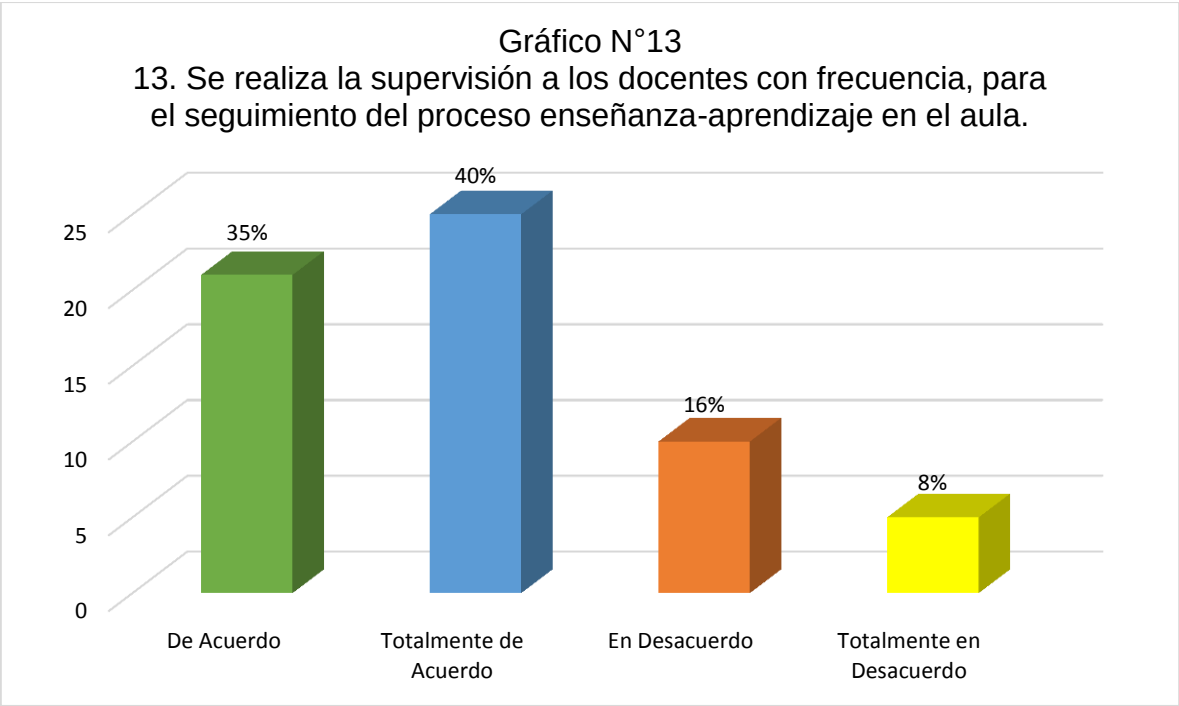
Fuente: Resultados obtenidos de la investigación realizada en los Distritos 11, 8, 10 y 3 a los docentes de los centros de Educación Básica, Juan Ramón Molina, Las Américas, Nemecia Portillo y José Cecilio del Valle, del Departamento de Francisco Morazán, municipio del Distrito Central.

Según datos obtenidos el 37% de los docentes consultados, a razón de 23 docentes consideran estar, de acuerdo, que reciben acompañamiento docente orientado a la mejora del proceso enseñanza-aprendizaje de los alumnos, un 37% de los docentes, a razón de 23 docentes respondieron estar, totalmente de acuerdo, un 18% de los docentes, a razón de 11 docentes respondieron estar, en desacuerdo, mientras que un 8% de los docentes, a razón de 5 docentes opinaron estar, totalmente en desacuerdo; lo que denota que desarrollar procesos de acompañamiento en los docentes permite mejorar la dinámica pedagógica y la mejora de los alumnos en el aula de clases.



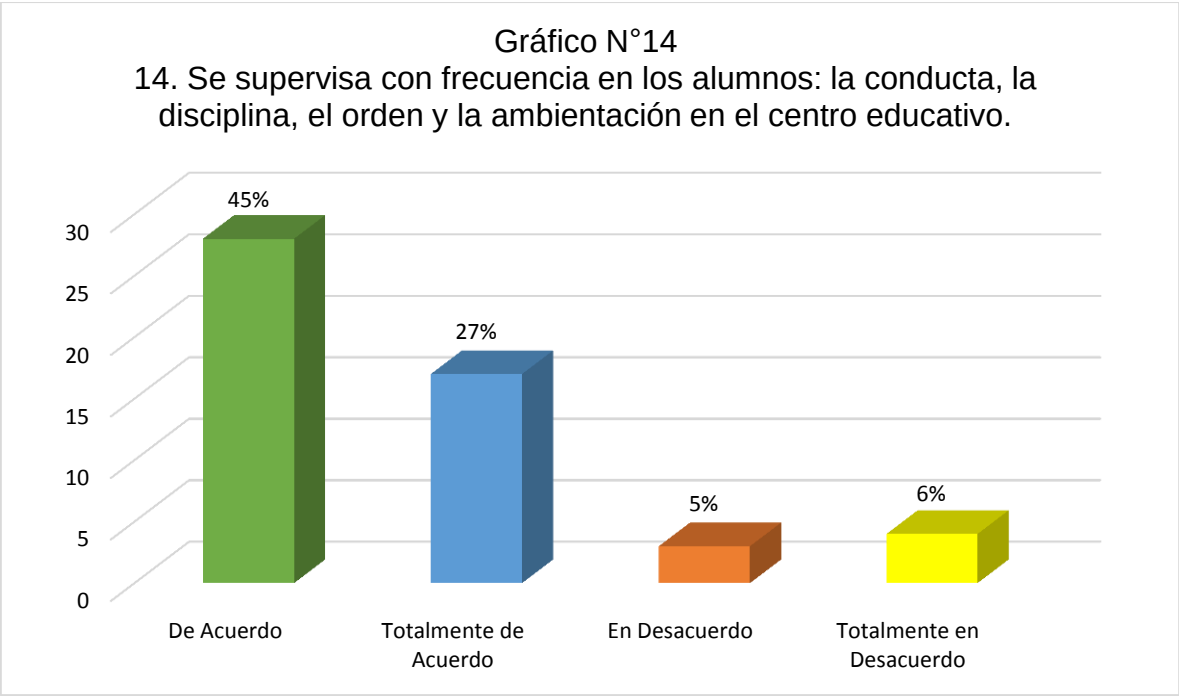
Fuente: Resultados obtenidos de la investigación realizada en los Distritos 11, 8, 10 y 3 a los docentes de los centros de Educación Básica, Juan Ramón Molina, Las Américas, Nemecia Portillo y José Cecilio del Valle, del Departamento de Francisco Morazán, municipio del Distrito Central.

De acuerdo a los datos obtenidos el 40% de los docentes consultados equivalente a 25 de docentes aseguran estar, de acuerdo, con el acompañamiento en la participación de los padres de familia y autoridades en el propósito de alcanzar un aprendizaje efectivo, un 29% equivalente a 18 docentes respondieron estar, totalmente de acuerdo, el 19% equivalente a 12 docentes aseveran estar, en desacuerdo, mientras que el 11% equivalente a 7 docentes opinaron estar, totalmente en desacuerdo; significa que el desarrollo de las actividades escolares en forma conjunta entre padres de familia, autoridades y docentes es importante para lograr los objetivos planteados por los centros de Educación Básica.



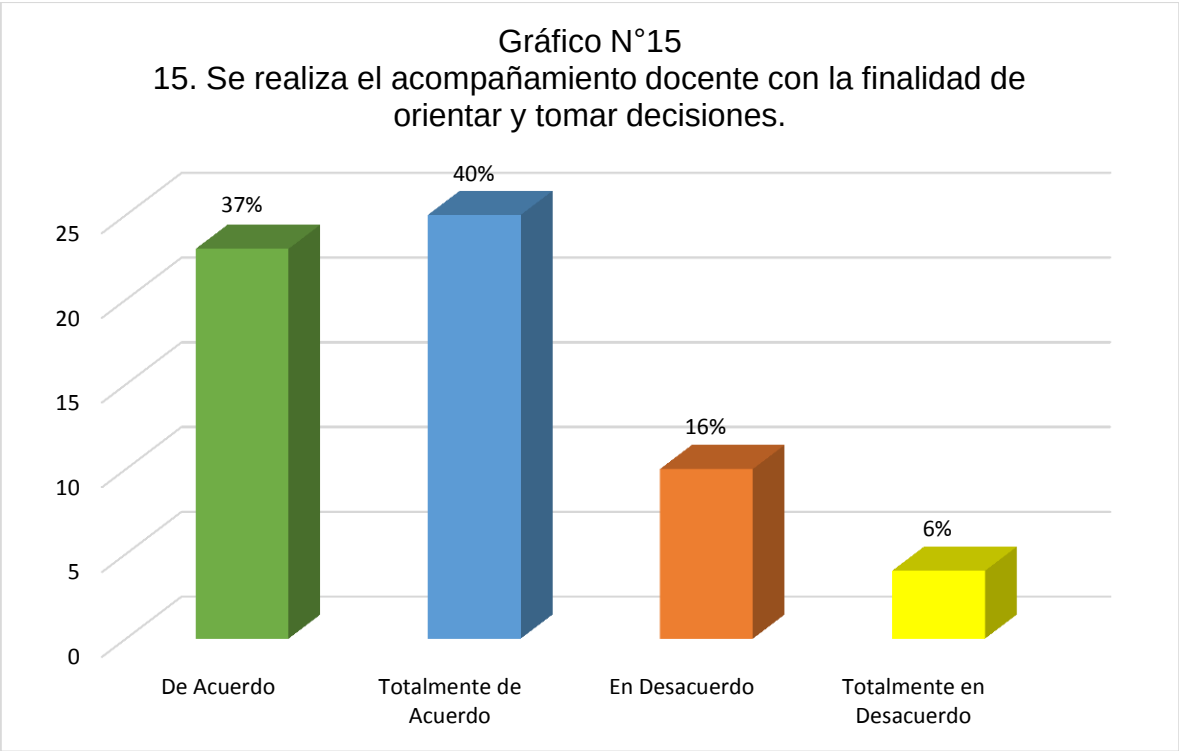
Fuente: Resultados obtenidos de la investigación realizada en los Distritos 11, 8, 10 y 3 a los docentes de los centros de Educación Básica, Juan Ramón Molina, Las Américas, Nemecia Portillo y José Cecilio del Valle, del Departamento de Francisco Morazán, municipio del Distrito Central.

Según resultados obtenidos, el 40% de los docentes equivalente a 25 docentes respaldan estar, totalmente de acuerdo, en la supervisión del proceso enseñanza-aprendizaje en el aula, un 35% equivalente a 22 docentes respaldan estar, de acuerdo, mientras que un 16% equivalente a 10 docentes respaldan estar, en desacuerdo, lo que demuestra que la continuidad en los procesos de supervisión es fundamental para desarrollar acciones de asesoría que permita la toma de decisiones en la mejora del proceso enseñanza-aprendizaje en el aula de clases.



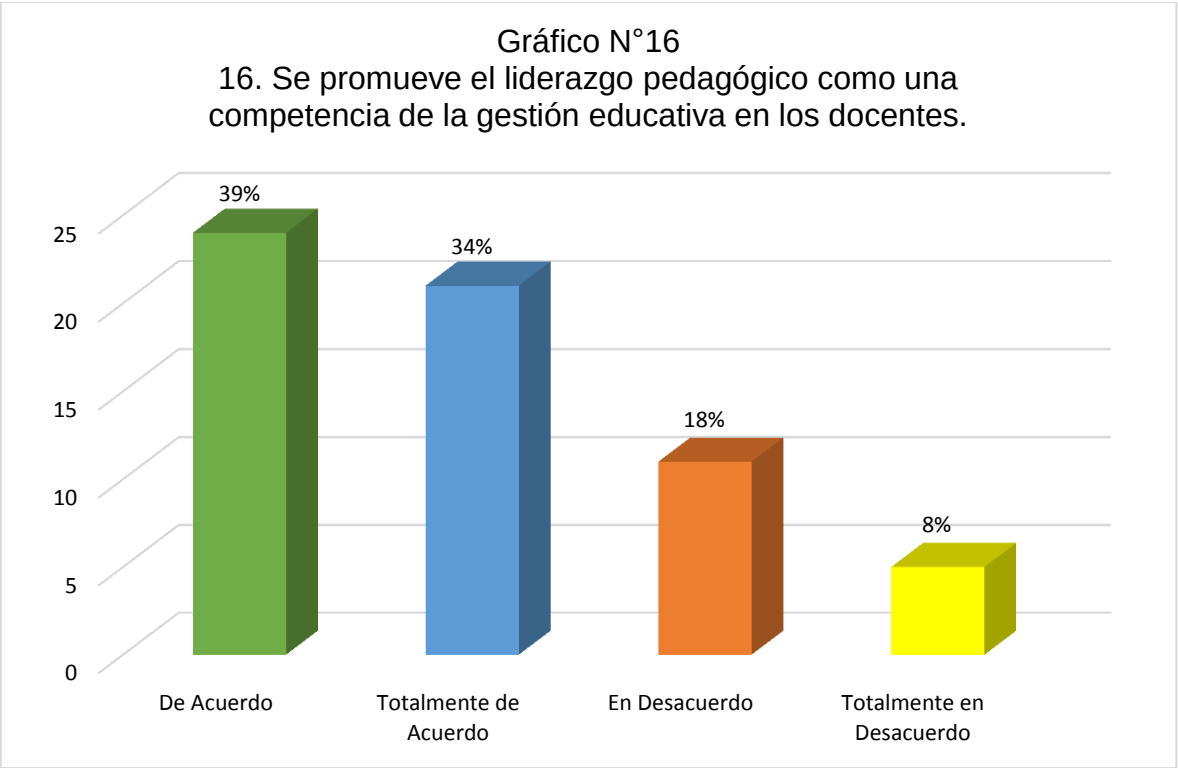
Fuente: Resultados obtenidos de la investigación realizada en los Distritos 11, 8, 10 y 3 a los docentes de los centros de Educación Básica, Juan Ramón Molina, Las Américas, Nemecia Portillo y José Cecilio del Valle, del Departamento de Francisco Morazán, municipio del Distrito Central.

El 45% de los docentes consultados, a razón de 28 docentes certifica estar, de acuerdo, en los aspectos disciplinarios de conducta, orden y la ambientación, mientras que el 27% de los docentes, a razón de 17 docentes certifica estar, totalmente de acuerdo; lo que demuestra que el desarrollo de actividades orientadas a los aspectos disciplinarios contribuye al fomento de valores morales en los alumnos y del centro educativo.



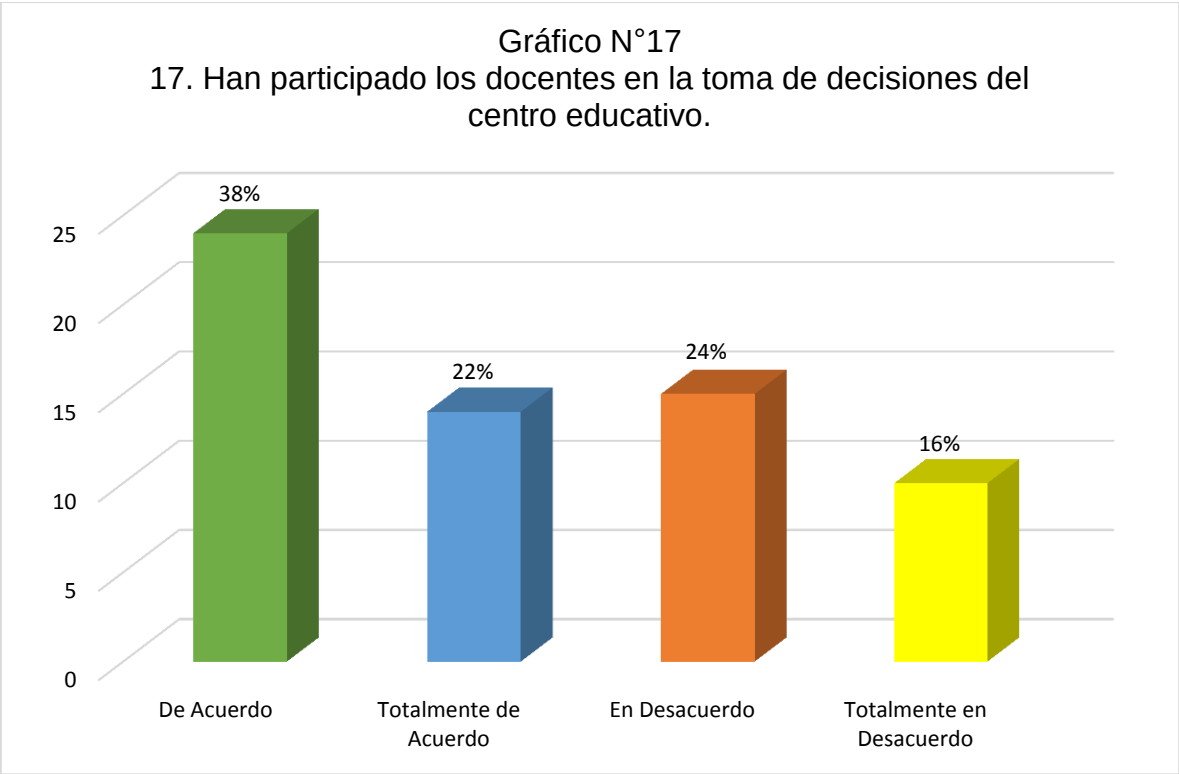
Fuente: Resultados obtenidos de la investigación realizada en los Distritos 11, 8, 10 y 3 a los docentes de los centros de Educación Básica, Juan Ramón Molina, Las Américas, Nemecia Portillo y José Cecilio del Valle, del Departamento de Francisco Morazán, municipio del Distrito Central.

Según datos obtenidos, el 40% de los docentes consultados a razón de 25 docentes opinó estar totalmente de acuerdo, con el acompañamiento docente, un 37% equivalente a 23 docentes certifica estar, de acuerdo, y el 16% de los docentes que equivale al 10 docentes respondieron estar, en desacuerdo; se debe notar que realizar el acompañamiento docente es vital para orientar y tomar decisiones en la formulación de planes de mejora en beneficio del centro educativo.



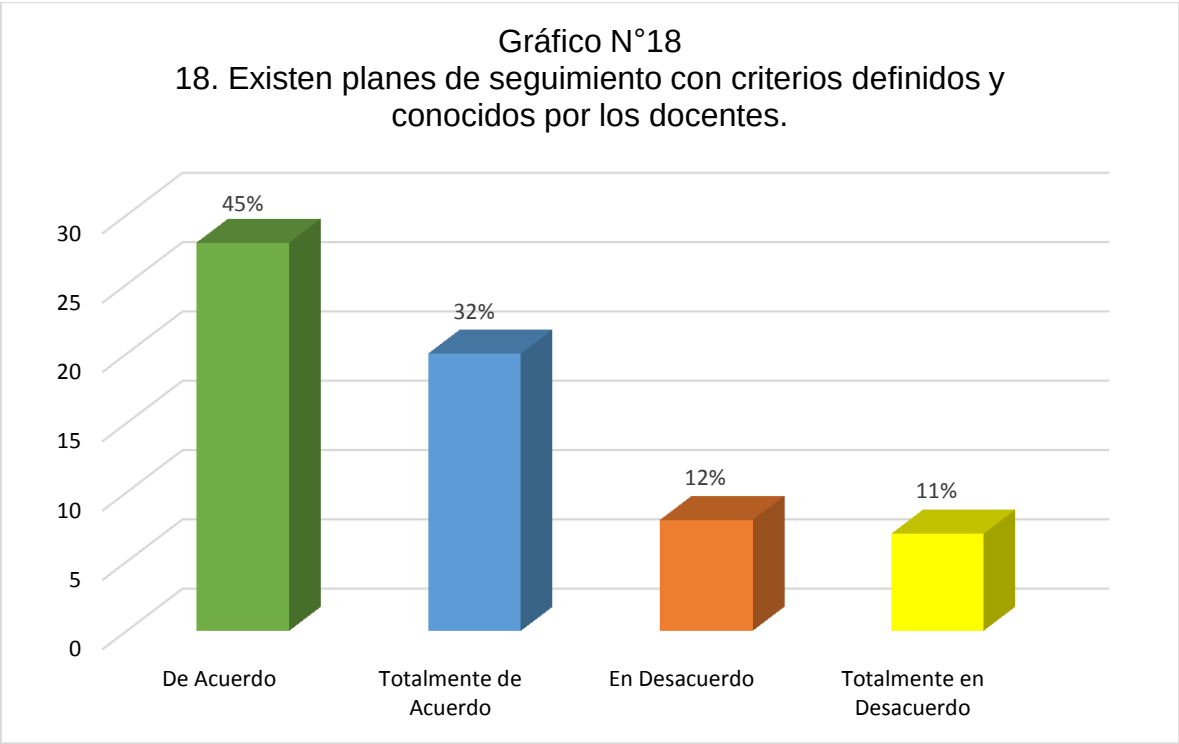
Fuente: Resultados obtenidos de la investigación realizada en los Distritos 11, 8, 10 y 3 a los docentes de los centros de Educación Básica, Juan Ramón Molina, Las Américas, Nemecia Portillo y José Cecilio del Valle, del Departamento de Francisco Morazán, municipio del Distrito Central.

De la información recopilada podemos determinar que un 39% de los docentes consultados equivalente a 24 docentes manifiesta estar, de acuerdo, en la promoción del liderazgo pedagógico y la gestión educativa, un 34% equivalente a 21 docentes consultados manifiestan estar, totalmente de acuerdo, mientras que un 18% equivalente a 11 docentes respondieron estar, en desacuerdo; se debe hacer notar que el liderazgo pedagógico es fundamental para promover cambios en los procesos de gestión para obtener resultados con eficacia en los centros de Educación Básica.



Fuente: Resultados obtenidos de la investigación realizada en los Distritos 11, 8, 10 y 3 a los docentes de los centros de Educación Básica, Juan Ramón Molina, Las Américas, Nemecia Portillo y José Cecilio del Valle, del Departamento de Francisco Morazán, municipio del Distrito Central.

En relación a la información recabada se establece que el 38% de los docentes, a razón de 24 docentes piensan estar, de acuerdo, en la participación de la toma de decisiones, un 24% a razón de 15 docentes piensan estar, en desacuerdo, un 22% a razón de 14 docentes consultados piensan estar, totalmente de desacuerdo, y el 16% a razón de 10 docentes piensan estar, totalmente en desacuerdo; esto significa que la participación de los docentes en la toma de decisiones es importante para conocer la situación escolar y realizar con éxito el proceso de cambio en la gestión educativa del centro de Educación Básica.

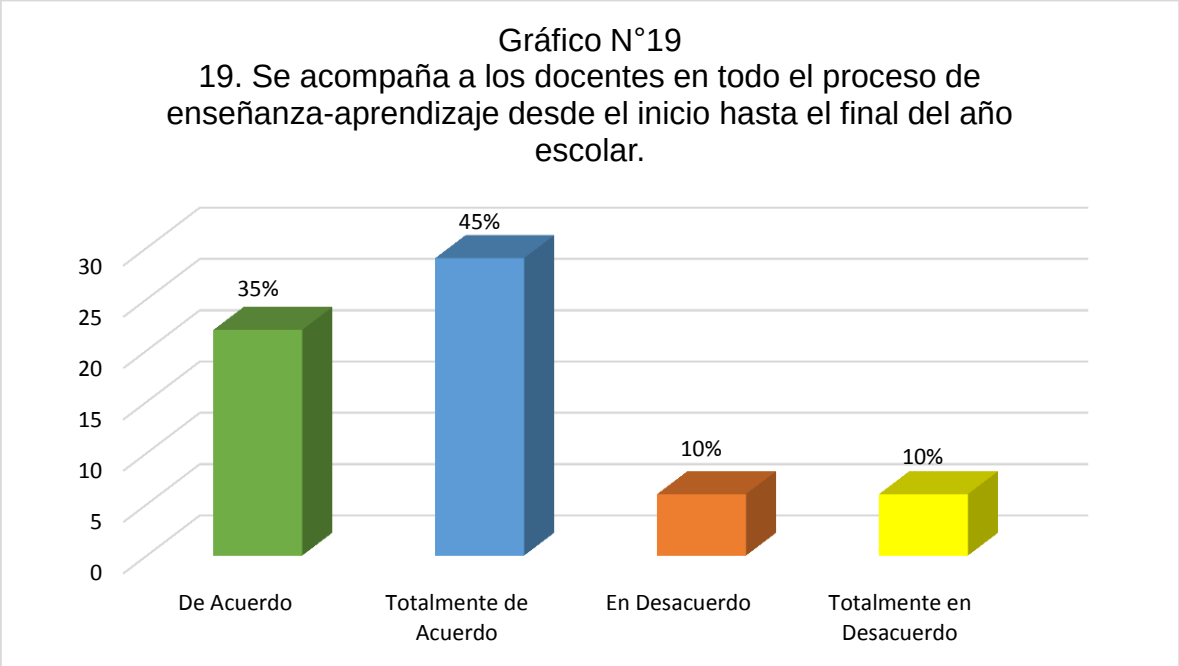


Fuente: Resultados obtenidos de la investigación realizada en los Distritos 11, 8, 10 y 3 a los docentes de los centros de Educación Básica, Juan Ramón Molina, Las Américas, Nemecia Portillo y José Cecilio del Valle, del Departamento de Francisco Morazán, municipio del Distrito Central.

El 45% de los docentes consultados razón a 28 docentes que representa la mayoría asegura estar, de acuerdo, con la existencia de planes de seguimiento, un 32% a razón de 20 docentes asegura estar, totalmente de acuerdo, un 12% a razón de 8 docentes opinan estar, en desacuerdo, y un 11% a razón de 7 docentes aseguran estar, totalmente en desacuerdo; esto denota que los planes de seguimiento son importantes para identificar los avances y dificultades en la implementación de los procesos de enseñanza-aprendizaje de los alumnos.

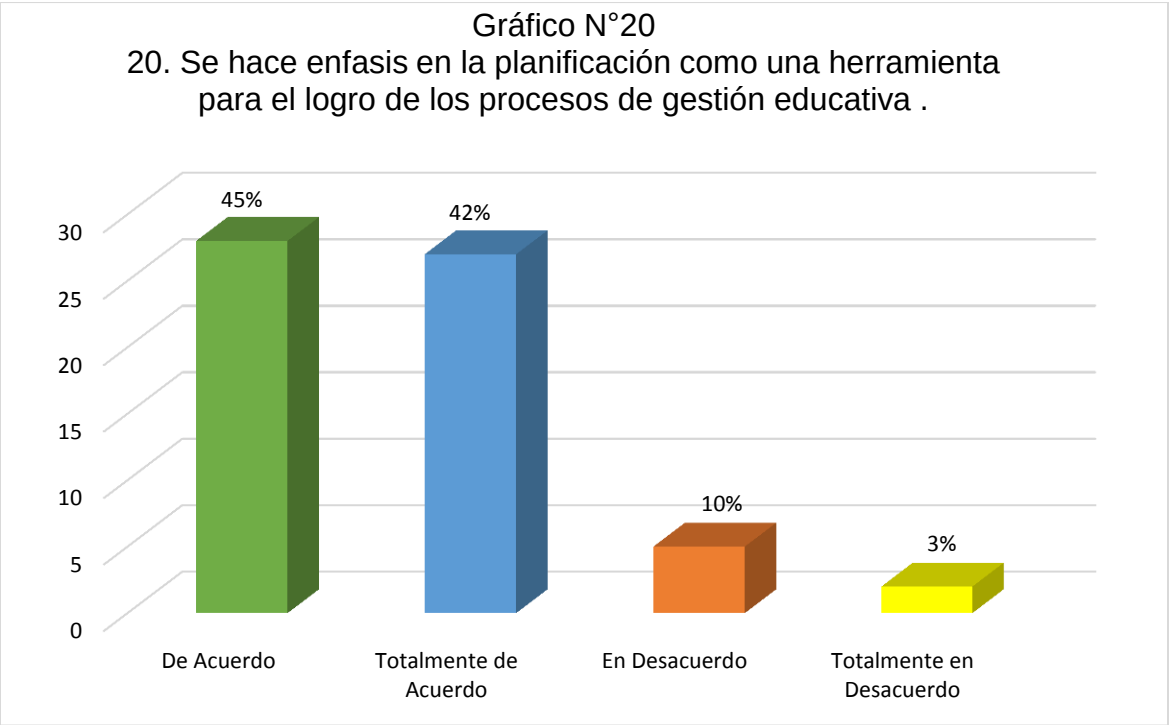
C. PLANIFICACIÓN

La planificación es la herramienta que orienta la previsión de los recursos para el logro de los procesos de gestión, es importante la unificación de criterios para su planificación, desarrollo y evaluación para mejorar la respuesta a los problemas identificados en el centro educativo.



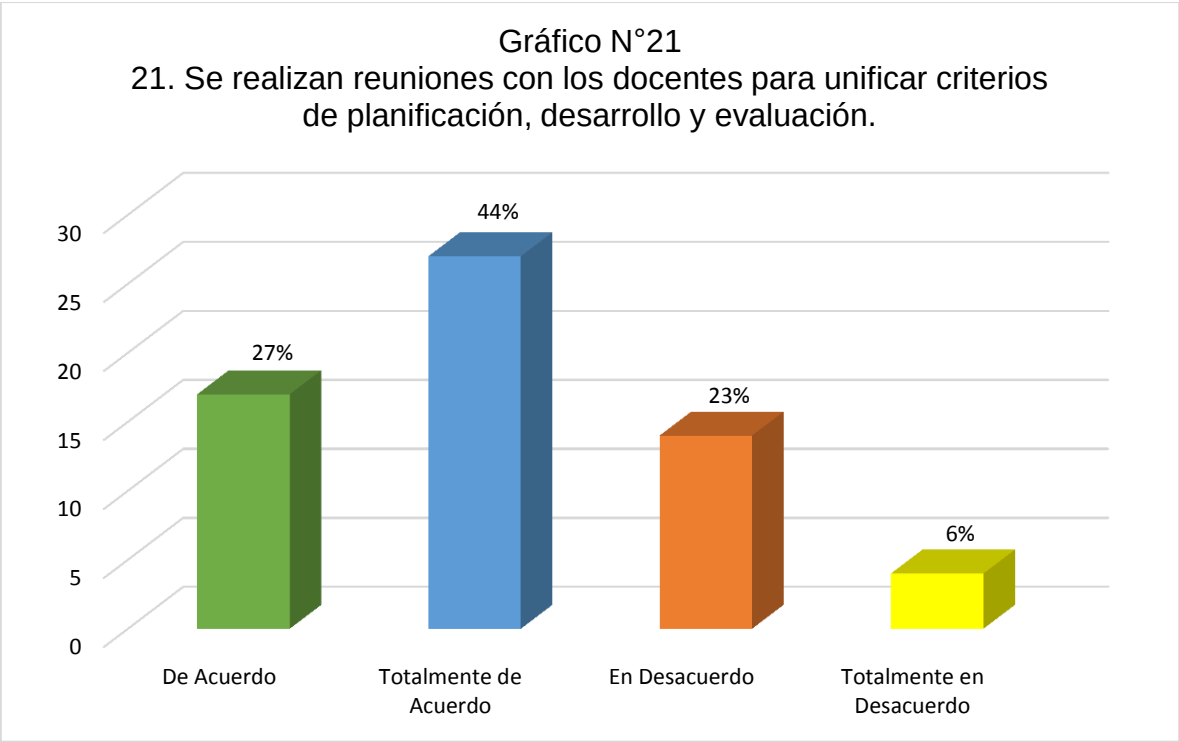
Fuente: Resultados obtenidos de la investigación realizada en los Distritos 11, 8, 10 y 3 a los docentes de los centros de Educación Básica, Juan Ramón Molina, Las Américas, Nemecia Portillo y José Cecilio del Valle, del Departamento de Francisco Morazán, municipio del Distrito Central.

El 45% a razón de 29 docentes encuestados afirma estar, totalmente de acuerdo, con el acompañamiento docente, un 35% a razón de 22 docentes afirma estar, de acuerdo, un 10% a razón de 6 docentes asegura estar, en desacuerdo, y el 10% a razón de 6 docentes consultados afirma estar, totalmente en desacuerdo; esto significa que la gestión del acompañamiento docente es importante para la toma de decisiones con el propósito de obtener mejores resultados en el proceso enseñanza-aprendizaje de los centros de Educación Básica.



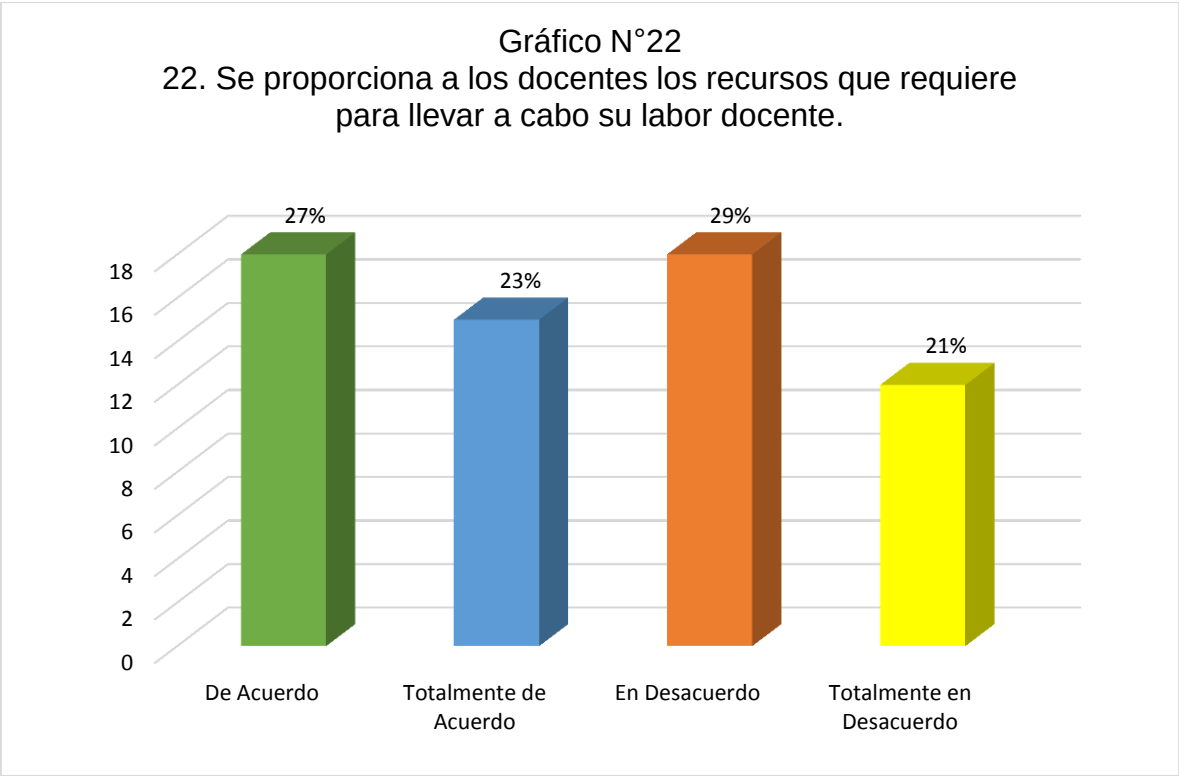
Fuente: Resultados obtenidos de la investigación realizada en los Distritos 11, 8, 10 y 3 a los docentes de los centros de Educación Básica, Juan Ramón Molina, Las Américas, Nemecia Portillo y José Cecilio del Valle, del Departamento de Francisco Morazán, municipio del Distrito Central.

El 45% a razón de 28 docentes consultados estima estar, de acuerdo, que se realiza el énfasis en la planificación como una herramienta de gestión educativa, un 42% a razón de 26 docentes aseveran estar, totalmente de acuerdo, y el 10% a razón de 6 docentes asegura estar, en desacuerdo; lo que demuestra que la planificación es una herramienta que se convierte en la carta de navegación para la toma de decisiones para lograr mejores resultados en los procesos de la gestión educativa.



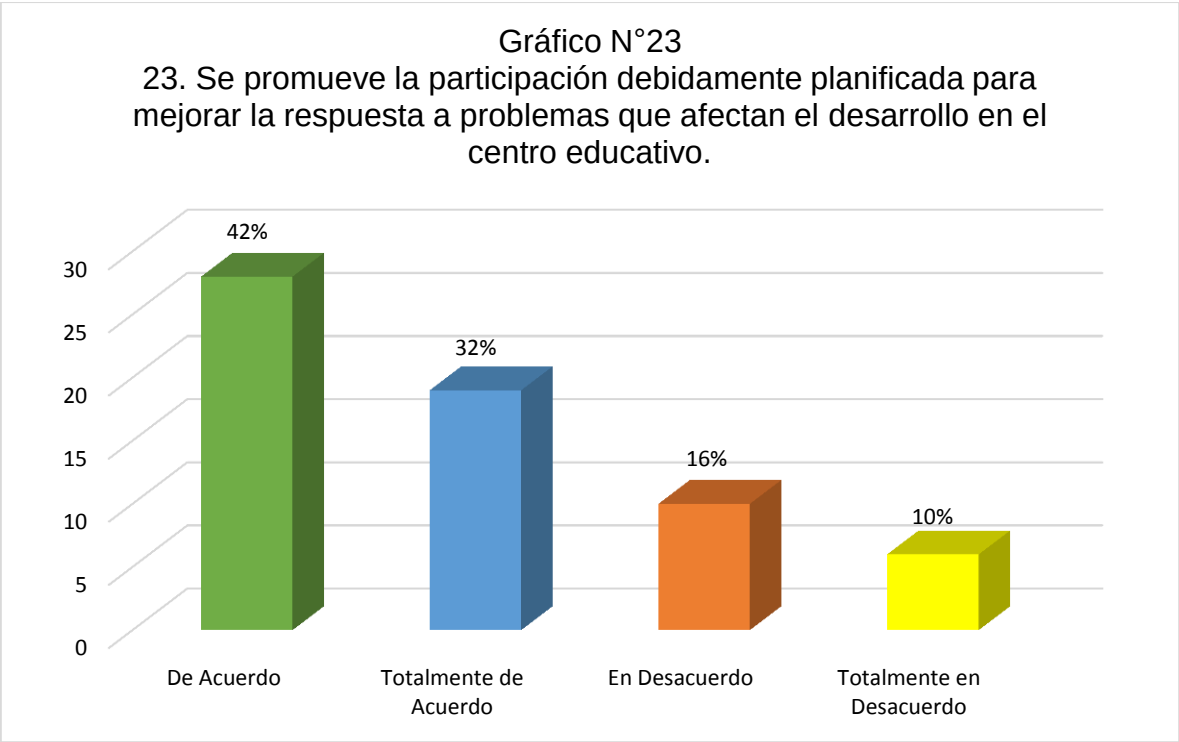
Fuente: Resultados obtenidos de la investigación realizada en los Distritos 11, 8, 10 y 3 a los docentes de los centros de Educación Básica, Juan Ramón Molina, Las Américas, Nemecia Portillo y José Cecilio del Valle, del Departamento de Francisco Morazán, municipio del Distrito Central.

El 44% a razón de 27 docentes consultados opinó estar, totalmente de acuerdo, con la realización de reuniones para unificar criterios de planificación, desarrollo y evaluación, un 27% de los docentes, a razón de 17 respondieron estar, de acuerdo, y el 23% a razón de 14 docentes manifestaron estar, en desacuerdo; significa que la disposición de trabajo es fundamental para ejecutar procesos de planificación y gestión escolar que permita el logro de objetivos planteados en los centros de Educación Básica.



Fuente: Resultados obtenidos de la investigación realizada en los Distritos 11, 8, 10 y 3 a los docentes de los centros de Educación Básica, Juan Ramón Molina, Las Américas, Nemecia Portillo y José Cecilio del Valle, del Departamento de Francisco Morazán, municipio del Distrito Central.

Según resultados este ítem refleja una diversidad de opiniones el 29% a razón 18 docentes opinó estar, en desacuerdo, en la dotación de recursos, un 27% a razón de 18 docentes opinó estar, de acuerdo, un 23% a razón de 14 docentes aseguraron estar, totalmente de acuerdo, y un 21% a razón 12 docentes opinó estar, totalmente en desacuerdo; significa que las necesidades a veces son recursos materiales, y la transformación del centro se combina con actividades de la labor docente para optimizar la calidad de los aprendizajes y producir servicios en el aula de clases.

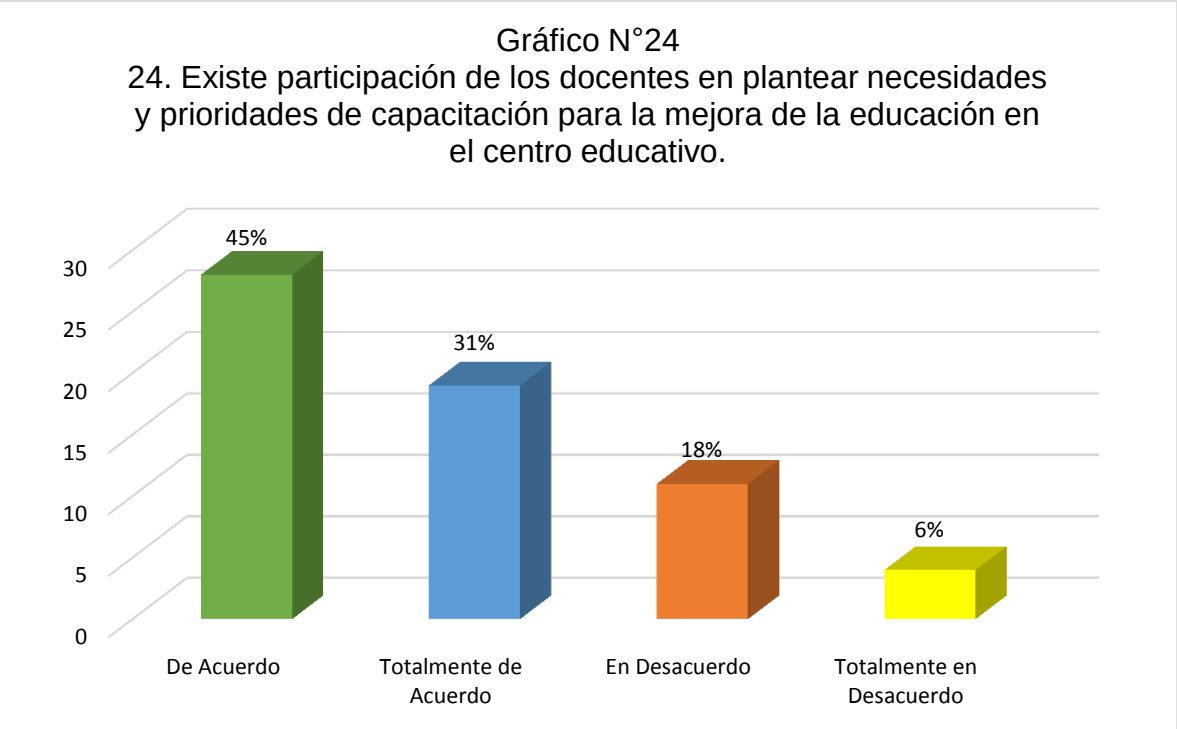


Fuente: Resultados obtenidos de la investigación realizada en los Distritos 11, 8, 10 y 3 a los docentes de los centros de Educación Básica, Juan Ramón Molina, Las Américas, Nemecia Portillo y José Cecilio del Valle, del Departamento de Francisco Morazán, municipio del Distrito Central.

Según los docentes encuestados el 42% que equivale a 26 docentes considera estar, de acuerdo, sobre la promoción de la participación planificada orientada a mejorar la respuesta a problemas, un 32% que equivale a 20 docentes aseveran estar, totalmente de acuerdo, el 16% que equivale 10 docentes respondieron estar, en desacuerdo, y un 10% que equivale a 6 docentes manifiesta estar totalmente en desacuerdo; se debe hacer indicar que la planificación se convierte en un proceso necesario que favorece el desarrollo de acciones que contribuye a mejorar la situación educativa.

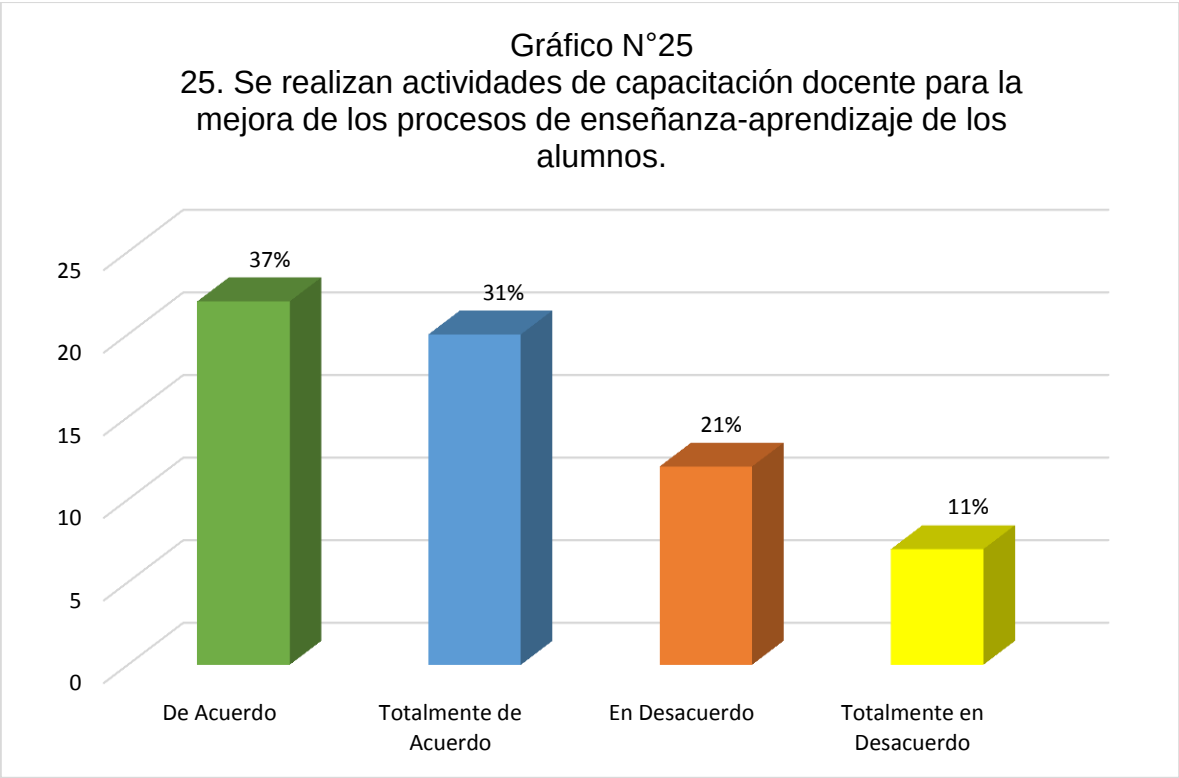
D. GESTIÓN ACADÉMICA

La gestión académica se enmarca en prioridades de capacitación, actualización, generar oportunidades en procura de mejorar los procesos de gestión del centro educativo, para hacer frente a los retos y desafíos en materia educativa.



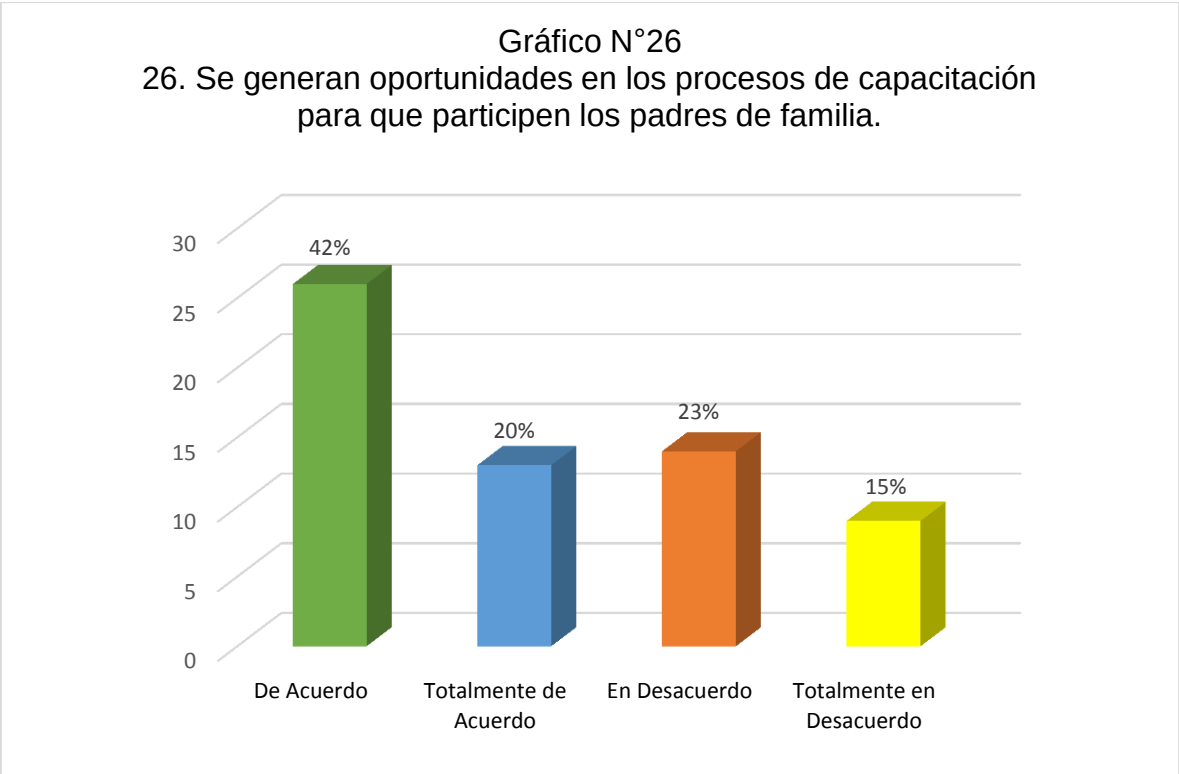
Fuente: Resultados obtenidos de la investigación realizada en los Distritos 11, 8, 10 y 3 a los docentes de los centros de Educación Básica, Juan Ramón Molina, Las Américas, Nemecia Portillo y José Cecilio del Valle, del Departamento de Francisco Morazán, municipio del Distrito Central.

Los resultados obtenidos en este ítem, el 45% a razón de 28 docentes consultados, opinó estar, de acuerdo, en la participación de los docentes para identificar necesidades y prioridades de capacitación, un 31% a razón de 19 docentes afirma estar, totalmente de acuerdo, mientras que el 18% a razón de 11 docentes respondieron estar, en desacuerdo; lo que denota que la participación de los docentes es fundamental en la toma de decisiones para priorizar los procesos de capacitación con el propósito de obtener mejores resultados en procura de mejorar la educación en los centros de Educación Básica.



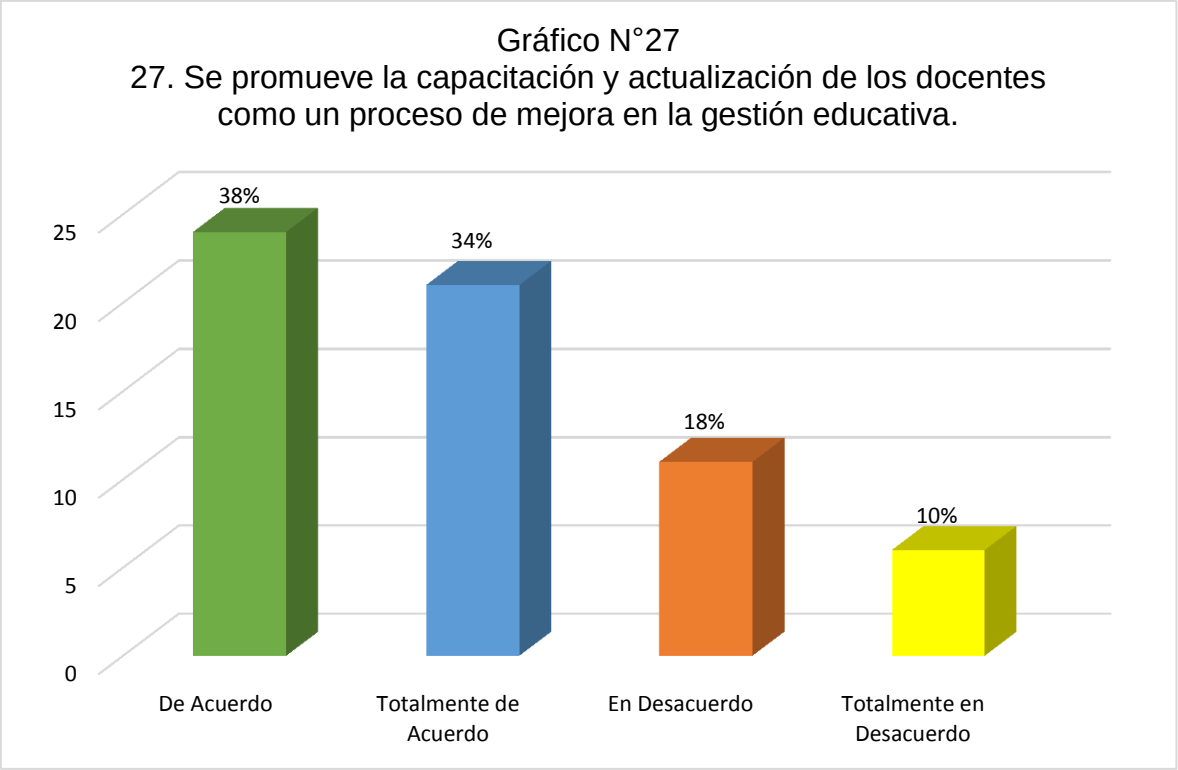
Fuente: Resultados obtenidos de la investigación realizada en los Distritos 11, 8, 10 y 3 a los docentes de los centros de Educación Básica, Juan Ramón Molina, Las Américas, Nemecia Portillo y José Cecilio del Valle, del Departamento de Francisco Morazán, municipio del Distrito Central.

El 37% de los docentes encuestados equivalente a 23 docentes contestaron estar, de acuerdo, en la capacitación docente, un 31% equivalente a 19 docentes contestaron estar, totalmente de acuerdo, un 21% equivalente a 13 docentes estima estar, en desacuerdo, y un 11% equivalente a 7 docentes contestaron estar, totalmente en desacuerdo; lo que denota que el desarrollo de capacitaciones contribuye a la mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje de los alumnos.



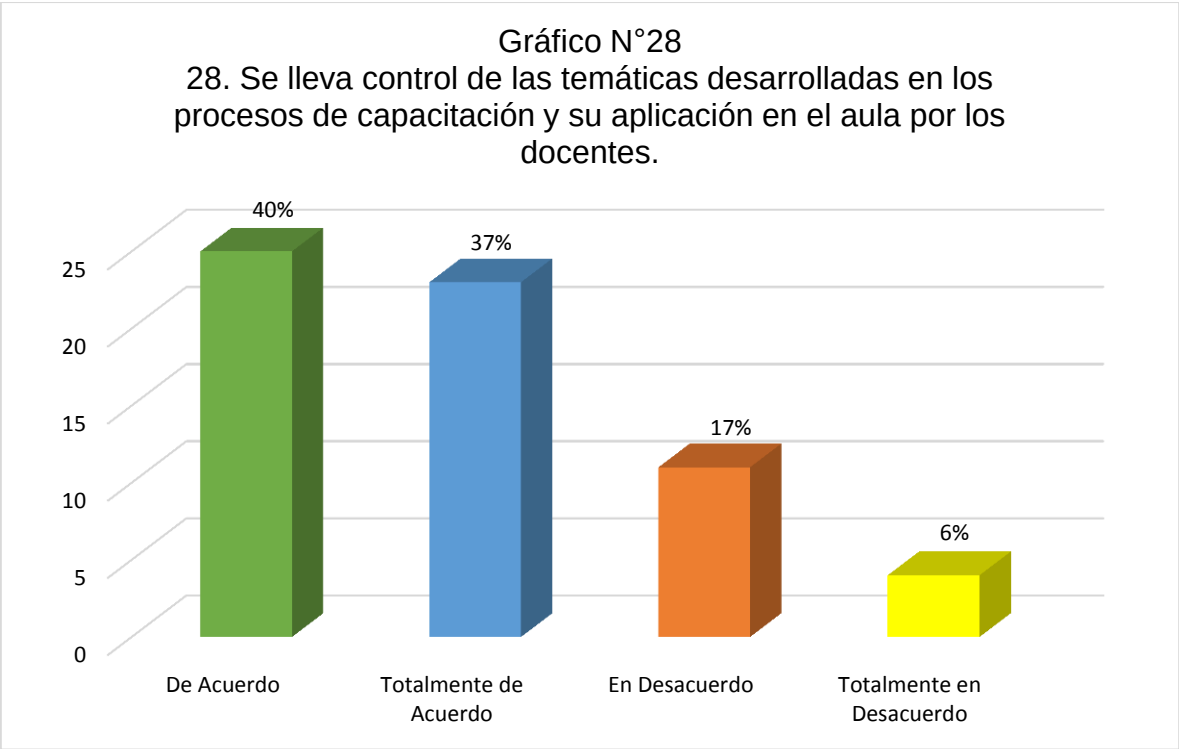
Fuente: Resultados obtenidos de la investigación realizada en los Distritos 11, 8, 10 y 3 a los docentes de los centros de Educación Básica, Juan Ramón Molina, Las Américas, Nemecia Portillo y José Cecilio del Valle, del Departamento de Francisco Morazán, municipio del Distrito Central.

Según los resultados obtenidos el 42% de los docentes a razón de 26 docentes encuestados opinó estar, de acuerdo, con la participación de los padres de familia en los procesos de capacitación, un 23% a razón de 14 docentes asegura estar, en desacuerdo, un 20% a razón de 13 docentes afirman estar, totalmente en desacuerdo, y el 15% a razón de 9 docentes afirman estar, en totalmente desacuerdo; significa que la participación de los padres de familia fortalece el desarrollo de las actividades de capacitación, entre más se involucren mayores experiencias obtendremos para favorecer la labor educativa.



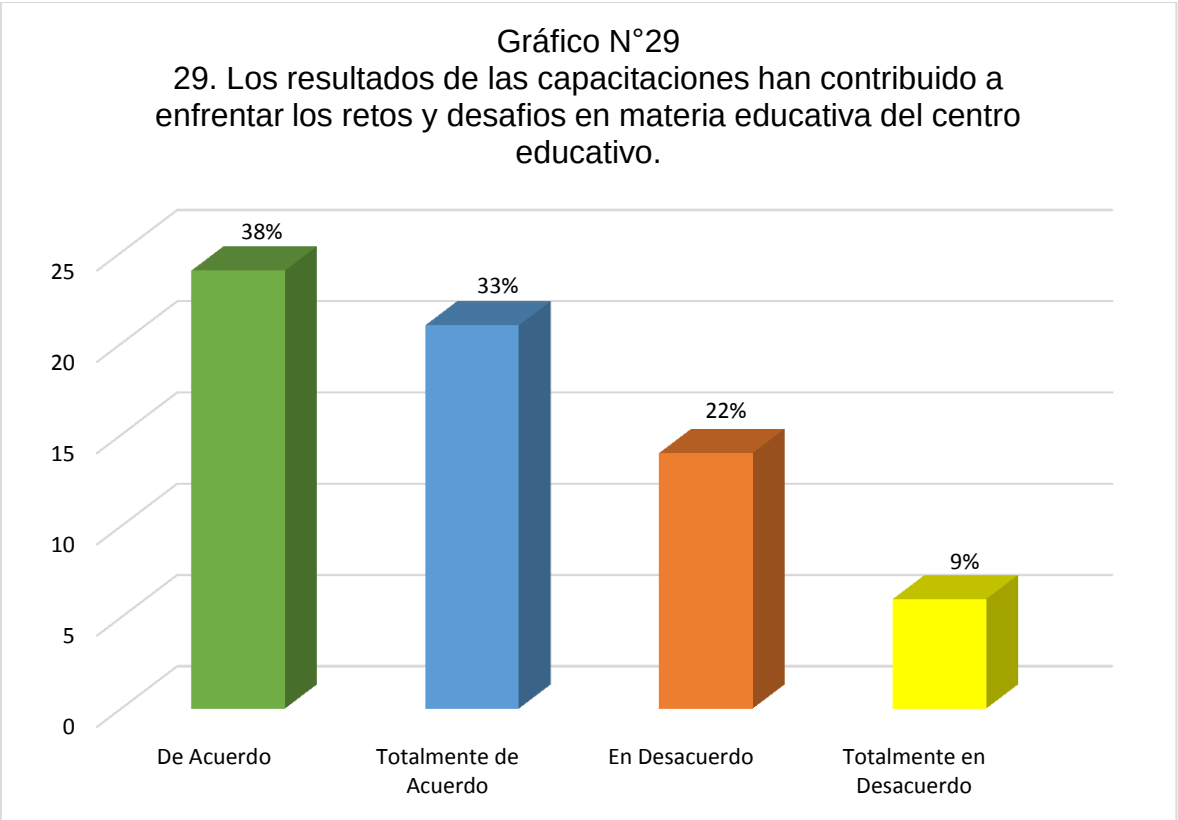
Fuente: Resultados obtenidos de la investigación realizada en los Distritos 11, 8, 10 y 3 a los docentes de los centros de Educación Básica, Juan Ramón Molina, Las Américas, Nemecia Portillo y José Cecilio del Valle, del Departamento de Francisco Morazán, municipio del Distrito Central.

El 38% de los docentes consultados, a razón de 24 docentes manifestó estar, de acuerdo, con la capacitación y actualización de los docentes para mejorar la gestión educativa, un 34% a razón de 21 docentes consultados manifestó estar, totalmente de acuerdo, un 18% a razón de 11 docentes manifestaron estar, en desacuerdo, y el 10% a razón de 6 docentes manifestó estar, totalmente en desacuerdo; significa que en la actualidad es fundamental desarrollar la promoción de la capacitación y actualización profesional para mejorar la labor docente y los procesos de mejora en la gestión educativa.



Fuente: Resultados obtenidos de la investigación realizada en los Distritos 11, 8, 10 y 3 a los docentes de los centros de Educación Básica, Juan Ramón Molina, Las Américas, Nemecia Portillo y José Cecilio del Valle, del Departamento de Francisco Morazán, municipio del Distrito Central.

Según resultados obtenidos en este ítem el 40% de los docentes consultados equivalente a 25 docentes consideró estar, de acuerdo, en el desarrollo de temas y su aplicación en el aula, un 37% equivalente a 23 docentes consideró estar, totalmente de acuerdo, y el 17% equivalente a 11 docentes manifestó estar, en desacuerdo; es de hacer notar que la administración y la aplicación en el aula de clases de las temáticas desarrolladas tiene como finalidad mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje.



Fuente: Resultados obtenidos de la investigación realizada en los Distritos 11, 8, 10 y 3 a los docentes de los centros de Educación Básica, Juan Ramón Molina, Las Américas, Nemecia Portillo y José Cecilio del Valle, del Departamento de Francisco Morazán, municipio del Distrito Central.

Según el gráfico el 38% de los docentes, a razón de 24 docentes encuestados afirmaron estar, de acuerdo, con el aporte de las capacitaciones para enfrentar los retos y desafíos en materia educativa, un 33% a razón de 21 docentes afirmaron estar, totalmente de acuerdo, un 22% a razón de 14 afirmaron estar, en desacuerdo, mientras que el 9% a razón de 6 docentes afirmaron estar, totalmente en desacuerdo; lo que significa que el desarrollo de procesos de capacitación son importantes para brindar una respuesta y al mismo tiempo, asumir los retos con responsabilidad se tendrá el apoyo de los docentes para enfrentar los desafíos en materia educativa del centro educativo.

4.2 Hallazgos

Los hallazgos representan evidencias importantes relacionadas con el presente estudio, sobre el liderazgo pedagógico desde en los procesos de gestión educativa, estos se expresan en la forma siguiente:

- El liderazgo pedagógico en los procesos de gestión educativa, está teniendo mucha presencia en la planificación, desarrollo y la evaluación de las iniciativas de los cambios para mejorar la situación del liderazgo pedagógico en los procesos, de capacitación docente, disponibilidad de materiales educativos para los alumnos y la participación de los padres de familia en las actividades de los centros de educación básica.

- Los docentes con el apoyo de los Directores han iniciado un proceso de colaborar y participar en la planificación estratégica de la institución, haciendo un esfuerzo por redefinir la misión, visión y objetivos en el marco de la mejora de los procesos de gestión educativa.

- Se presentan contradicciones de tendencia hacia el autoritarismo de los Directores, pero a la vez contrasta con un buen ambiente para el clima organizacional, y la participación para orientar el gobierno escolar que es responsabilidad de los alumnos.

- Las prácticas de gestión tienen una tendencia a respaldar la transformación de las competencias entre las que destacan; el liderazgo pedagógico, trabajo en equipo, toma de decisiones, comunicación y resolución de problemas, delegación, negociación, entre otras.

- Los docentes que han participado en este proceso de investigación afirman, que han recibido acompañamiento docente de las autoridades de la Dirección Departamental y Direcciones Distritales en, gestión de la supervisión docente el cual se traduce en asesoría, clima organizacional y

orientación para los alumnos en diversos temas de actualidad, análisis de problemas y toma de decisiones, preparando proyectos que contribuyan a la mejora del proceso enseñanza-aprendizaje de los alumnos en el aula de clases.

- En el liderazgo pedagógico como competencia de gestión educativa, tiene una tendencia, a promover la estrategia para fortalecer el sentido pedagógico en procura de la mejora de los aprendizajes de los alumnos en los centros de Educación Básica, contrario a la posición tradicional que le da prioridad a lo administrativo.

- Los docentes y Directores han recibido capacitación que ha permitido adquirir el conocimiento y las competencias para realizar acciones de acompañamiento docente: que se traduce en la asesoría pedagógica, metodología, planeamiento didáctico, manejo y uso de materiales educativos, lo que forma parte del contenido estratégico del plan de mejora de la calidad educativa en los centros de Educación Básica.

- El Director y los docentes tienen el deseo de fortalecer la gestión académica, que permita destacar la importancia de los procesos de capacitación y actualización profesional, sin embargo se necesita crear espacios de diálogo entre padres y docentes para conversar sobre la educación y el futuro de los hijos en los centros de Educación Básica.

- La capacitación Directiva y docente tiene una tendencia, a respaldar el control de las temáticas desarrolladas en los procesos de capacitación y, aprendizaje gradual para enfrentar los retos y desafíos de la educación, en los centros de Educación Básica.

- Los Directores y docentes, en los aspectos de; gestión escolar, supervisión, planificación y gestión académica, tienen una perspectiva para mejorar la

implantación del DCNB y la dinámica del proceso de enseñanza-aprendizaje, en el marco de la transformación del liderazgo pedagógico desde la perspectiva de la gestión educativa.

- Las hipótesis tienen vinculación con los datos presentados, con ello se está indicando una participación paulatina en el liderazgo pedagógico desde la perspectiva de la gestión educativa.

CONCLUSIONES:

1. El liderazgo pedagógico en los procesos de gestión educativa en los centros de educación básica, es de vital importancia para planificar, llevar a cabo la transformación e innovaciones de los mismos; para lograr la mejora de los aprendizajes en los alumnos. Se ha iniciado un cambio en la participación para formular la misión, visión y la planificación estratégica para lograr el desarrollo de los procesos de gestión educativa en los centros de educación básica.

2. Según los datos del cuestionario en el ítem 2, 3, 4 y 5 se presentan los siguientes resultados: la gestión ha programado acciones para promover la identidad, principios y valores en los centros de Educación Básica, esto tiene una relación con la misión y visión, además hay participación significativa en la elaboración de los objetivos estratégicos, que es muy valiosa para desarrollar acciones de carácter estratégico y convertirlos en realidad mediante una gestión eficiente y eficaz que se esfuerza por la disponibilidad de recursos.

3. Un porcentaje de las opiniones obtenidas, perciben que la relación Director-docente está en igualdad de condiciones, por lo que se deduce que hay un liderazgo aceptable y un buen trato en la relación de trabajo. Sin embargo, se observa que hay contradicciones pues un grupo de docentes afirman lo contrario.

   La información anterior se ve aún más reflejada con el ítem número 5 en el cual la mayoría de los consultados manifiestan que la relación Director - docente se presenta de una forma autoritaria.

   Con los datos estudiados se refleja una tendencia que es urgente mejorar las buenas relaciones entre las autoridades y los docentes, lo que necesariamente debe vincular a los padres de familia y alumnos que son fundamentales para la búsqueda de la calidad de la educación en el aula de clases.

4. A partir de los resultados obtenidos en el ítem 6, 8 existe un clima favorable para trabajar en equipo y por ende transformar la gestión para mejorar la educación. Un gran porcentaje considera que el trabajo en equipo es importante para generar iniciativas y las buenas prácticas de la gestión en los centros de educación básica.

5. Existe un porcentaje que la promoción de la organización de los gobiernos escolares es fundamental para iniciar un trabajo con los alumnos relacionado con el fortalecimiento a la democracia en los centros de Educación Básica.

6. Al analizar los ítems 9 y 10 un gran porcentaje muestra que el desarrollo de sesiones focalizadas de trabajo permite realizar un tratamiento a los objetivos, en la búsqueda de promover establecer iniciativas que permita transformar la gestión para mejorar la educación en los centros de Educación Básica.

7. En un porcentaje de los consultados afirman que el acompañamiento docente es una de las acciones fundamentales para orientar el proceso enseñanza-aprendizaje de los alumnos en el aula de clases, a la vez que permite tomar decisiones para elaborar planes de mejora.

8. El porcentaje significativo de los consultados refleja que la supervisión a los aspectos de conducta, disciplina, orden y la ambientación es importante para la formación de valores en los alumnos en los centros de Educación Básica.

9. Un porcentaje obtenido de los consultados el liderazgo pedagógico como una competencia de la gestión educativa, es fundamental para apoyar la implementación del DCNB para lograr la mejora de los aprendizajes en el aula de clases, en los centros de Educación Básica.

10. Según datos obtenidos de los encuestados afirman que el acompañamiento

al proceso de planificación, desarrollo y evaluación, destaca la importancia de la planificación como una herramienta que se convierte en la carta de navegación, para el logro de la toma de decisiones y la búsqueda de soluciones a los problemas que afecta a los centros de Educación Básica en procura de la mejora en el ámbito de los procesos de gestión educativa.

11. Existe un porcentaje significativo de los consultados opinaron, que es fundamental, priorizar, para desarrollar procesos de capacitación que permita mejorar la formación de recurso humano en el marco de la gestión académica en los centros de Educación Básica.

12. El porcentaje de las opiniones obtenidas, consideran que los resultados de las capacitaciones son importantes para enfrentar los retos y desafíos en educación.

13. Los Directores, docentes y padres de familia deben desarrollar una iniciativa para preparar y solicitar al INICE talleres de capacitación para fortalecer sus competencias en el área de gestión con énfasis en el liderazgo pedagógico y del DCNB.

14. Los resultados de la investigación evidencian que los cuatro aspectos (dimensiones): gestión escolar, supervisión, planificación y gestión académica, son claves para incidir a través del liderazgo pedagógico desde la perspectiva de la gestión educativa, la trasformación de los procesos de la mejora de la calidad educativa en los centros de Educación Básica, obviamente con la participación de todos los actores escolares.

RECOMENDACIONES:

1. Los centros de Educación Básica deben escuchar las opiniones con mayor participación e involucramiento de los actores en un clima favorable de buen trato, que permita la toma de decisiones en la implementación de la planificación de actividades, para el desarrollo del liderazgo pedagógico desde la perspectiva de gestión educativa.

2. Los centros de Educación Básica deben tener mayor conocimiento de liderazgo pedagógico desde la perspectiva de gestión, para transformar los procesos de gestión. Por lo que si los actores del proceso de la gestión educativa desconocen esta competencia de gestión no será efectivo.

3. Los centros de Educación Básica deben conocer los problemas, jerarquizarlos y priorizarlos es importante para la toma de decisiones para la búsqueda de soluciones, en un liderazgo pedagógico desde la perspectiva de la gestión educativa.

4. La planificación en los centros de Educación Básica es una herramienta de gestión importante para la toma de decisiones, mejorar la calidad de los docentes y con ello lograr resultados óptimos en los aprendizajes relevantes y pertinentes de los alumnos en el aula.

5. Los centros de Educación Básica, para alcanzar aprendizajes con relevancia, calidad, eficiencia, pertinencia y equidad en favor de los alumnos, es importante mejorar los procesos de planificación, capacitación, evaluación, supervisión y coordinación.

6. Los centros de Educación Básica, deben fortalecer el liderazgo pedagógico desde la perspectiva de gestión con la participación de todos los actores escolares, de tal forma que se puedan aprovechar la práctica de iniciativas, para transformar la gestión en beneficio de los alumnos.

7. Los centros de Educación Básica, deben mejorar la gestión académica, priorizando procesos de capacitación y actualización profesional de formación en forma periódica, en procura del desarrollo de las competencias del recurso humano para generar oportunidades que permita hacerle frente a los retos y desafíos de la educación.

8. Se recomienda a los centros de Educación Básica, instaurar el liderazgo pedagógico desde la perspectiva de la gestión educativa con la participación de los actores escolares, en un esfuerzo conjunto para realizar el acompañamiento docente del DCNB, orientado a la optimización de los aprendizajes en beneficio de los alumnos en el aula de clases.

9. Los centros de Educación Básica, deben hacer uso de la teoría, estudiarla, analizarla y aplicarla, para que se mantenga un ejemplo de trabajo que identifique a los actores escolares como gestores, por la adecuada aplicación de las buenas iniciativas del liderazgo pedagógico en los procesos de gestión educativa en relación al Diseño Curricular Nacional Básico, fortaleciendo el uso de las competencias de la gestión educativa en una época de cambio.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguerrondo, I. et al. (1999), La gestión de la escuela y el diseño de proyectos institucionales. Universidad Nacional de Quilmes. Quilmes.

- Álvarez, Fernández, Manuel (2001), El liderazgo educativo y la profesionalización docente. Buenos Aires: Consejo Superior de Educación Católica.

- Álvarez, F. Manuel (2001), Los estilos de dirección y sus consecuencias: bases para su configuración como estrategia de intervención.

- Álvarez, F. Manuel (2001), El liderazgo de la calidad total. Editorial Praxis S.A., Barcelona.

- Antúnez, Serafín. Claves para la Organización de Centros Escolares: Hacia una Gestión Participativa y Autónoma. Barcelona: I.C.E., 1997.

- Antúnez, Serafín (2000), La acción directiva en las instituciones escolares.

- Antúnez, Serafín, (1999), El trabajo en equipo como factor de calidad: el papel de los directivos escolares en SEP (ed) México. SEP

- Ávalos, B. (2007) El liderazgo profesional continúo de los docentes: lo que nos dice la experiencia internacional y de la región latinoamericana. Revista Pensamiento Educativo. Vol. 41 N°2. Santiago: Pontificia Universidad Católica de Chile.

- Bolívar, A. (1995), Liderazgo educativo y restructuración escolar.

- Bolívar, Antonio (1997), Liderazgo, mejora y centros educativos. en Medina, A. (coord.). el Liderazgo en educación. Madrid. UNED.

- Bolívar, Antonio (2010), Liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. Revista Psicoperspectiva. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.

- Braslavsky, Cecilia (1999), Re-Haciendo escuelas, editorial Santillana, Argentina.

- Berlo, David (2003), El proceso de comunicación. Buenos Aires. Argentina, Editorial El Ateneo.

- Bass, Bernard, M. (1995), Transformational leadership: Industry military and educational impact. Hillsdale: L Erlabaum.

- Bas, Bernard, M. (2000), Liderazgo y organizaciones que aprenden. En actas del III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos. Bilbao: ICE Deusto.

- Bernal. J. (2000) Liderar el cambio: El liderazgo transformacional. En Anuario de pedagogía. Vol. 2 Departamento de Ciencias de la Educación. Universidad de Zaragoza.

- Bolman, R. (2004) Liderar comunidades eficaces de aprendizaje profesional. Bilbao: I.C.E. de la Universidad de Deusto.

- Cullen, Carlos, A. (1997), Criticas de las razones de educar, temas de la filosofía de la educación.

- Cea, D´ Ancona, M.A., (2004), Análisis multivariable. Teoría y práctica de la investigación social, Ed. Síntesis, Madrid, España.

- Chiavenato, Idalberto (2000), Administración. Teoría, proceso y práctica. Impreso por Quebecor Impreandes, Colombia, 403 pp.

- Congreso Nacional de la República (1996), Organización de las Direcciones Departamentales de Educación, Decreto N° 34-96 Tegucigalpa, Honduras C.A.

- Carriego, J. (2005), Los desafíos de la gestión escolar. Buenos Aires: La Crujía Stella.

- Cassasus, J. (1998), Acerca de la práctica y la teoría de la gestión: Marcos conceptuales para el análisis de los cambios en la gestión de sistemas educativos.

- Diseño Curricular Nacional para la Educación Básica. (2003), Honduras C.A.

- Elmore, Richard, F. (2008), Leadership as the practice of improucment.

- Escudero, J.M. (2001), La mejora de la educación como marco de referencia para el asesoramiento pedagógico; En J. Domingo (Coord.) Asesoramiento al centro educativo. Colaboración y cambio en la institución. Barcelona: Octaedro.

- Echaniz, Ángel (2001), Liderazgo efectivo. Barcelona. España, Editorial Paidós.

- Fernández, Estela (2001), Gestión Institucional, ediciones novedades educativos, Buenos Aires Argentina.

- Fernández Díaz, M. José; Álvarez Fernández, Manuel y Herrero Toranzo, Emiliano (2002), La dirección escolar ante los retos del siglo XXI. Editorial Síntesis, España, 396 pp.

- Fullan, Michael (2002), Los nuevos significados del cambio educativo. Barcelona. Octaedro.

- Gerstner, Junior, V. (1996), Reinventando la educación. Paidós Ibérica, Barcelona.

- Gimeno, Sacristán, J. (1995), La de centros educativos: análisis de tareas, Madrid, Morata. Sacristán, J. Gimeno. Politicas y Prácticas culturales en las escuelas: los abismos de la etepa post-moderna. Universidad de Valencia.

- Goleman, Daniel. Liderazgo el poder de la inteligencia emocional. Grupo 2 Ed. B. julio 2013.

- García, F. (1997) Organización y gestión de centros educativos. Granada: Ediciones ALJIBE.

- Hawes, Gustavo Ernesto (2002), La investigación educativa.

- Hernández, Sampieri, Roberto; et al; (2010), Metodología de la Investigación. Macgraw-Hill Interamerica, Quinta Edición, México.

- Hopkins, David (1998), Estrategias para el desarrollo de centros educativos. Dirección participativa y dirección de centros. II congreso internacional de dirección de centros docentes. Universidad de deucto.

- Irene, K. (2012), Seminario Taller Todos Podemos Aprender, desarrollado en el Instituto Nacional de Investigación y Capacitación Educativa INICE, Honduras C.A.

- Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación. (IIPE: 2000), Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa, Buenos Aires Argentina.

- Informe Nacional de Rendimiento Escolar, 2010 Español y Matemática 1° a 9° grado, Secretaría de Educación Honduras, C.A.

- Leithwood, Kennet (1999), liderazgo para la reestructuración de las escuelas. Revista de Educación.

- Leithwood, K. (2009), ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la Investigación. Santiago de Chile: Fundación Chile.

- Ley de modernización mediante los Decreto No. 34-96 y 162-96 se crean las Direcciones Departamentales de Educación, inicia el proceso de desconcentración de funciones de la Secretaría de Educación al nivel desconcentrado.

- Ley Fundamental de Educación Decreto N° 262-2011, publicado en el Diario Oficial La Gaceta del 22 de febrero del año 2012**,** y mediante acuerdo ejecutivo N° 1358-SE-2014

- Martínez, Sánchez, F. et al. (1998), Psicología social. Madrid: McGraw Hill.

- Morel, Judith. A. y Soleno Rogers. La Política Curricular como Dispositivo Pedagógico. Tegucigalpa, Ideas Litográficas. 2002.

- Morel, Judith. A. y Soleno Roger. Gestión Educativa Institucional. Ideas Litográficas, 2002. 2da. Ed. Tegucigalpa.

- Murillo, F. Javier (2003), Una panorámica de la investigación iberoamericana sobre eficacia escolar. Revista Electrónica sobre Calidad, Eficacia y Cambio Escolar. Volumen 1 N°1.

- Murillo, F. Javier (2003), El movimiento de investigación de Eficacia Escolar. En J. Murillo (coord.), La investigación sobre Eficacia Escolar en Iberoamérica. Revisión internacional del estado del arte. Bogotá: convenio Andrés Bello.

- Murillo, F. Javier (2006), Una Dirección Escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. Revista Electrónica sobre Calidad, Eficacia y Cambio Escolar. Volumen 4, N°4.

- Moncada, German et. al (2007) Una experiencia de Formación en Gestión Educativa dirigida a Directores/as de Centros de Educación Básica de Honduras, Proyecto Mejora de la Calidad Educativa (MECE/CECC, Diciembre.

- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), (2009), Mejorar el liderazgo pedagógico escolar. Volumen 1: Política y práctica, Publicaciones de la OCDE.

- OCDE, (2009), Informe TALIS. La creación de entornos eficaces de enseñanza y aprendizaje. Síntesis de los primeros resultados, Madrid, Santillana.

- Oscar, Maureira (2008), Perspectivas de gestión para la innovación y el cambio educativo, 185-214. Santiago: Ed. Universidad Católica Cardenal Raúl Silva Henríquez.

- Oscar, Maureira (2008), Dirección y eficacia escolar una relación fundamenta. Revista electrónica Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación.

- Pardo, A. & Ruiz, M.A. (2002), SPSS 1. Guía para el análisis de datos. Madrid: Mc Graww Hill.

- Peter, Senge (1992), La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje, Granica, Barcelona España.

- Pozner, Pilar (1995), El directivo como gestor de los aprendizajes escolares, Buenos Aires, Aique.

- Páez, José A. (2003), Gerencia en acción (Liderazgo, comunicación y organización. Valencia. Publicaciones Universidad de Carabobo.

- Propuesta de la Sociedad Hondureña para la Transformación de la Educación Nacional (FONAC 2000).

- Ramón, Melinkoff (2000) Los Procesos Administrativos, Caracas, Venezuela: Editorial Panapo.

- Sander, Benno (1996), Nuevas tendencias en la gestión educativa: democracia y calidad en la educación.

- Soler, José (2003), La calidad y eficiencia de las negociaciones, Caracas, Universidad Católica Andrés Bello.

- Thieme Jara, Claudio Patricio (2002), Liderazgo y Eficiencia en la Educación primaria. El caso de Chile. Tesis doctoral. Departamento de Economía de la Empresa. Universidad Autónoma de Barcelona.

- Torre Cota, Gloria Guadalupe (2004), El liderazgo en la función escolar. Revista Universitaria de Guadalajara, N° 31.

- UNESCO (2007), Informe regional sobre la Educación para Todos en América Latina y el Caribe.

- Uribe, Mario (2005), El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad un desafío de orden superior. OERALC UNESCO; Revista PRELAC.

- Ulrich, D. et al. (2000) Liderazgo basado en resultados, Barcelona, Gestión.

- Volante, Paulo et al; (2002), Estándares para el Liderazgo educativo. Boletín de investigación Educaional. Número 17.

- Volante, Paulo (2008). Influencia del liderazgo Institucional en resultados de aprendizaje. En Perspectivas de gestión para la innovación y el cambio educativo. Maureira, O (Editor). Editorial Universidad Silvia Henríquez.

- Vinyamata, Eduard (2005) Conflictología: curso resolución de conflictos, Barcelona, Ariel.

- Yukl, Gary (2002), Leadership in organizations Englewoods Cliffs: Prentice Hall.

ANEXOS

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL "FRANCISCO MORAZÁN"
VICE RECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

Sr. (a) Director (a):
Con el objetivo de recolectar información sobre el liderazgo pedagógico en los procesos de gestión educativa de los centros de Educación Básica, Municipio del Distrito Central, del área urbana y rural, para presentar la tesis previa opción al Título de Maestría en Gestión de la Educación. Le solicito muy respetuosamente que de manera objetiva responda a las preguntas del presente instrumento, su respuesta es de carácter confidencial las cuales serán de importancia para el informe final del trabajo de investigación.

Indicaciones: Lea atentamente cada una de las siguientes preguntas y marca con (x), una sola respuesta en la escala de valoración de (1 a 4) seleccionada.

La escala de valoración a utilizar es la siguiente:
(1) De acuerdo
(2) Totalmente de acuerdo
(3) En desacuerdo
(4) Totalmente en desacuerdo

	a. Gestión escolar	1	2	3	4
1.	Ha participado en la elaboración de la Misión y Visión del centro educativo.				
2.	Ha programado acciones para promover la identidad, principios y valores en el centro educativo.				
3.	Los docentes participan en la elaboración de los objetivos estratégicos planteados para el centro educativo.				
4.	Los docentes perciben la relación Director-docente, en igualdad de condiciones.				
5.	Considera que los docentes perciben la relación Director-docente, de una forma autoritaria.				
6.	Existe un clima favorable para trabajar en equipo que permita la búsqueda de soluciones a los problemas.				
7.	Promueve la organización del gobierno escolar en el centro educativo.				
8.	Fomenta el trabajo en equipo para generar las buenas prácticas de gestión en el centro educativo.				
9.	Programa sesiones focalizadas de trabajo para tratar objetivos orientados a la mejora de la gestión en el centro educativo.				
10.	Promueve algunas iniciativas para transformar la gestión en procura de mejorar la educación en el centro educativo.				

	b. Supervisión	1	2	3	4
11.	Acompaña a los docentes para asesorarles en el proceso enseñanza-aprendizaje de los alumnos.				
12	Acompaña la participación de los padres de familia y docentes para lograr un aprendizaje efectivo.				
13.	Realiza la supervisión docente con frecuencia, para el seguimiento del proceso enseñanza-aprendizaje en el aula.				
14.	Supervisa con frecuencia en los alumnos: la conducta, la disciplina, el orden y la ambientación en el centro educativo.				
15.	Realiza el acompañamiento al docente con la finalidad de orientar y tomar decisiones.				
16.	Promueve el liderazgo pedagógico como una competencia de la gestión educativa en los docentes para la mejora de los aprendizajes.				
17.	Participan los docentes en la toma de decisiones para elaborar los planes de mejora del centro educativo.				
18.	Existen planes de seguimiento con criterios definidos y conocidos por los docentes.				
	c. Planificación	1	2	3	4
19.	Acompaña a los docentes en todo el proceso de enseñanza-aprendizaje desde inicio hasta el final del año escolar.				
20.	Hace énfasis en la planificación como una herramienta para el logro de los procesos de gestión educativa.				
21.	Realiza reuniones con los docentes para unificar criterios de planificación, desarrollo y evaluación.				
22.	Proporciona a los docentes los recursos que requieren para llevar a cabo su labor docente.				
23.	Promueve la participación debidamente planificada para mejorar la respuesta a problemas que afectan el desarrollo en el centro educativo.				
	d. Gestión Académica	1	2	3	4
24.	Existe participación de los docentes en plantear necesidades y prioridades de capacitación puntuales para la mejora de la educación en el centro educativo.				
25.	Promueve actividades de capacitación docente para la mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje de los alumnos.				
26.	Genera oportunidades en los procesos de capacitación para que participen los padres de familia.				
27.	Promueve la capacitación y actualización de los docentes como un proceso de mejora en la gestión educativa.				
28.	Lleva control de las temáticas desarrolladas en los procesos de capacitación y su aplicación en el aula por los docentes.				
29.	Considera que los resultados de las capacitaciones han contribuido a enfrentar los retos y desafíos en materia educativa del centro educativo.				

Gracias por su colaboración

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL "FRANCISCO MORAZÁN"
VICE RECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

Estimado (a) Docente:
Con el objetivo de recolectar información sobre el liderazgo pedagógico en los procesos de gestión educativa de los centros de Educación Básica, Municipio del Distrito Central, del área urbana y rural, para presentar la tesis previa opción al Título de Maestría en Gestión de la Educación. Le solicito muy respetuosamente que de manera objetiva responda a las preguntas del presente instrumento, su respuesta es de carácter confidencial las cuales serán de importancia para el informe final del trabajo de investigación.

Indicaciones: Lea atentamente cada una de las siguientes preguntas y marca con (x), una sola respuesta en la escala de valoración de (1 a 4) seleccionada.

La escala de valoración a utilizar es la siguiente:

(1) De acuerdo
(2) Totalmente de acuerdo
(3) En desacuerdo
(4) Totalmente en desacuerdo

	a. Gestión escolar	1	2	3	4
1.	Los docentes tienen la oportunidad de participar en la elaboración de la Misión y Visión del centro educativo.				
2.	Los docentes participan en la programación de acciones para promover la identidad, principios y valores para aplicarlos en el centro educativo.				
3.	Los docentes participan en la elaboración de los objetivos estratégicos planteados para el centro educativo.				
4.	Los docentes perciben la relación Director-docente, en igualdad de condiciones.				
5.	Los docentes perciben la relación Director-docente, de una forma autoritaria.				
6.	Los docentes perciben un clima favorable para trabajar en equipo que permita la búsqueda de soluciones a los problemas.				
7.	Los docentes tienen la oportunidad de participar en la organización del gobierno escolar en el centro educativo.				
8.	Se fomenta en los docentes el trabajo en equipo para generar las buenas prácticas de gestión en el centro educativo.				
9.	Se programan sesiones focalizadas de trabajo para tratar objetivos orientados a la mejora gestión en el centro educativo.				
10.	Se promueven algunas iniciativas para transformar la gestión en procura de mejorar la educación en el centro educativo.				

	b. Supervisión	1	2	3	4
11.	Los docentes reciben acompañamiento para asesorarles en el proceso enseñanza-aprendizaje de los alumnos.				
12	Se acompaña la participación de los padres de familia conjuntamente con las autoridades para lograr un aprendizaje efectivo.				
13.	Se realiza la supervisión a los docentes con frecuencia, para el seguimiento del proceso enseñanza-aprendizaje en el aula.				
14.	Se supervisa con frecuencia en los alumnos: la conducta, la disciplina, el orden y la ambientación en el centro educativo.				
15.	Se realiza el acompañamiento al docente con la finalidad de orientar y tomar decisiones.				
16.	Se promueve el liderazgo pedagógico como una competencia de la gestión educativa en los docentes.				
17.	Han participado los docentes en la toma de decisiones del centro educativo.				
18.	Existen planes de seguimiento con criterios definidos y conocidos por los docentes.				
	c. Planificación	1	2	3	4
19.	Se acompaña a los docentes en todo el proceso de enseñanza-aprendizaje desde inicio hasta el final del año escolar.				
20.	Se hace énfasis en la planificación como una herramienta para el logro de los procesos de gestión educativa.				
21.	Se realizan reuniones con los docentes para unificar criterios de planificación, desarrollo y evaluación.				
22.	Se proporciona a los docentes los recursos que requiere para llevar a cabo su labor docente.				
23.	Se promueve la participación debidamente planificada para mejorar la respuesta a problemas que afectan el desarrollo en el centro educativo.				
	d. Gestión Académica	1	2	3	4
24.	Existe participación de los docentes en plantear necesidades y prioridades de capacitación para la mejora de la educación en el centro educativo.				
25.	Se realizan actividades de capacitación docente para la mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje de los alumnos				
26.	Se generan oportunidades en los procesos de capacitación para que participen los padres de familia.				
27.	Se promueve la capacitación y actualización de los docentes como un proceso de mejora en la gestión educativa.				
28.	Se lleva control de las temáticas desarrolladas en los procesos de capacitación y su aplicación en el aula por los docentes.				
29.	Los resultados de las capacitaciones han contribuido a enfrentar los retos y desafíos en materia educativa del centro educativo.				

Gracias por su valiosa colaboración

Tegucigalpa M.D.C 13 de agosto de 2014

Sr. (a) Director (a):_____
Centro de Educación Básica
Su Oficina

Estimado (a) Director (a)

De la manera más atenta muy respetuosamente me dirijo a usted, en ocasión de informarle que actualmente estamos realizando un trabajo de Tesis de la Maestría en Gestión de la Educación, de la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán. En este sentido, solicitamos su valiosa colaboración para que los docentes participen en el llenado de los instrumentos, la información recolectada es de carácter confidencial, en ningún caso les comprometerá.

La información recolectada será de gran utilidad, para aportar ideas que contribuyan a mejorar el liderazgo pedagógico desde la perspectiva de la gestión, en los Centros de Educación Básica, del Municipio del Distrito Central que participan de esta investigación.

Aprovecho la oportunidad para desearle su mayor éxito en la conducción de los centros educativos, que usted dignamente administra y gestiona.

Atentamente,

Lic. Agapito Ortiz Berrios
Maestrante en Gestión de la Educación
Celular 9864-74-41/3262-1542 **Correo** aortizberrios@gmail.com

Tabla de Frecuencia

Ítem	CEB Juan Ramón Molina					CEB Las Américas					CEB Nemecia Portillo					CEB José Cecilio del Valle					Global				
	De Acuerdo	**Totalmente de Acuerdo**	**En Desacuerdo**	**Totalmente en Desacuerdo**	**Total**	**De Acuerdo**	**Totalmente de Acuerdo**	**En Desacuerdo**	**Totalmente en Desacuerdo**	**Total**	**De Acuerdo**	**Totalmente de Acuerdo**	**En Desacuerdo**	**Totalmente en Desacuerdo**	**Total**	**De Acuerdo**	**Totalmente de Acuerdo**	**En Desacuerdo**	**Totalmente en Desacuerdo**	**Total**	**De Acuerdo**	**Totalmente de Acuerdo**	**En Desacuerdo**	**Totalmente en Desacuerdo**	**Total**
A) Gestión Escolar																									
1. Los docentes tienen la oportunidad de participar en la elaboración de la Misión y Visión del centro educativo.	11	5	7	2	25	8	4	3	4	19	6	2	0	0	8	6	2	0	2	10	**31**	**13**	**10**	**8**	**62**
2. Los docentes participan en la programación de acciones para promover la identidad, principios y valores para aplicarlos en el centro educativo.	13	8	2	2	25	8	6	2	3	19	5	3	0	0	8	6	2	1	1	10	**32**	**19**	**5**	**6**	**62**

Ítem	CEB Juan Ramón Molina					CEB Las Américas					CEB Nemecia Portillo					CEB José Cecilio del Valle					Global				
	De Acuerdo	**Totalmente de Acuerdo**	**En Desacuerdo**	**Totalmente en Desacuerdo**	**Total**	**De Acuerdo**	**Totalmente de Acuerdo**	**En Desacuerdo**	**Totalmente en Desacuerdo**	**Total**	**De Acuerdo**	**Totalmente de Acuerdo**	**En Desacuerdo**	**Totalmente en Desacuerdo**	**Total**	**De Acuerdo**	**Totalmente de Acuerdo**	**En Desacuerdo**	**Totalmente en Desacuerdo**	**Total**	**De Acuerdo**	**Totalmente de Acuerdo**	**En Desacuerdo**	**Totalmente en Desacuerdo**	**Total**
3. Los docentes participan en la elaboración de los objetivos estratégicos planteados para el centro educativo.	12	6	4	3	25	10	6	0	3	19	5	3	0	0	8	6	2	2	0	10	**33**	**17**	**6**	**6**	**62**
4. Los docentes perciben la relación Director-docente, en igualdad de condiciones.	6	1	3	15	25	4	6	6	3	19	4	4	0	0	8	7	2	0	1	10	**21**	**13**	**9**	**19**	**62**
5. Los docentes perciben la relación Director-docente, de una forma autoritaria.	10	6	4	5	25	5	3	6	5	19	1	1	2	4	8	2	2	3	3	10	**18**	**12**	**15**	**17**	**62**
6. Los docentes perciben un clima favorable para trabajar en equipo que permita la búsqueda de soluciones a los problemas.	9	5	7	4	25	7	6	2	4	19	4	3	1	0	8	3	1	5	1	10	**23**	**15**	**15**	**9**	**62**

Ítem	CEB Juan Ramón Molina					CEB Las Américas					CEB Nemecia Portillo					CEB José Cecilio del Valle					Global				
	De Acuerdo	**Totalmente de Acuerdo**	**En Desacuerdo**	**Totalmente en Desacuerdo**	**Total**	**De Acuerdo**	**Totalmente de Acuerdo**	**En Desacuerdo**	**Totalmente en Desacuerdo**	**Total**	**De Acuerdo**	**Totalmente de Acuerdo**	**En Desacuerdo**	**Totalmente en Desacuerdo**	**Total**	**De Acuerdo**	**Totalmente de Acuerdo**	**En Desacuerdo**	**Totalmente en Desacuerdo**	**Total**	**De Acuerdo**	**Totalmente de Acuerdo**	**En Desacuerdo**	**Totalmente en Desacuerdo**	**Total**
7. Los docentes tienen la oportunidad de participar en la organización del gobierno escolar en el centro educativo.	14	9	1	1	25	9	10	0	0	19	2	6	0	0	8	3	6	1	0	10	**28**	**31**	**2**	**1**	**62**
8. Se fomenta en los docentes el trabajo en equipo para generar buenas prácticas de gestión en el centro educativo.	12	6	5	2	25	5	8	5	1	19	2	6	0	0	8	4	3	1	2	10	**23**	**23**	**11**	**5**	**62**
9. Se programan sesiones focalizadas de trabajo para tratar objetivos orientados a la mejor gestión en el centro educativo.	12	9	2	2	25	5	8	2	4	19	3	5	0	0	8	3	6	0	1	10	**23**	**28**	**4**	**7**	**62**

Ítem	CEB Juan Ramón Molina					CEB Las Américas					CEB Nemecia Portillo					CEB José Cecilio del Valle					Global				
	De Acuerdo	**Totalmente de Acuerdo**	**En Desacuerdo**	**Totalmente en Desacuerdo**	**Total**	**De Acuerdo**	**Totalmente de Acuerdo**	**En Desacuerdo**	**Totalmente en Desacuerdo**	**Total**	**De Acuerdo**	**Totalmente de Acuerdo**	**En Desacuerdo**	**Totalmente en Desacuerdo**	**Total**	**De Acuerdo**	**Totalmente de Acuerdo**	**En Desacuerdo**	**Totalmente en Desacuerdo**	**Total**	**De Acuerdo**	**Totalmente de Acuerdo**	**En Desacuerdo**	**Totalmente en Desacuerdo**	**Total**
10. Se promueven algunas iniciativas para transformar la gestión en procura de mejorar la educación en el centro educativo.	10	5	7	3	25	5	9	2	3	19	5	3	0	0	8	5	5	0	0	10	**25**	**22**	**9**	**6**	**62**
B) Supervisión																									
11. Los docentes reciben acompañamiento para asesorarles en el proceso enseñanza-aprendizaje de los alumnos.	11	6	5	3	25	6	10	3	0	19	3	4	1	0	8	3	3	2	2	10	**23**	**23**	**11**	**5**	**62**
12. Se acompaña la participación de los padres de familia conjuntamente con las autoridades para lograr un aprendizaje efectivo.	12	4	5	4	25	9	5	4	1	19	2	5	1	0	8	2	4	2	2	10	**25**	**18**	**12**	**7**	**62**

Ítem	CEB Juan Ramón Molina					CEB Las Américas					CEB Nemecia Portillo					CEB José Cecilio del Valle					Global				
	De Acuerdo	**Totalmente de Acuerdo**	**En Desacuerdo**	**Totalmente en Desacuerdo**	**Total**	**De Acuerdo**	**Totalmente de Acuerdo**	**En Desacuerdo**	**Totalmente en Desacuerdo**	**Total**	**De Acuerdo**	**Totalmente de Acuerdo**	**En Desacuerdo**	**Totalmente en Desacuerdo**	**Total**	**De Acuerdo**	**Totalmente de Acuerdo**	**En Desacuerdo**	**Totalmente en Desacuerdo**	**Total**	**De Acuerdo**	**Totalmente de Acuerdo**	**En Desacuerdo**	**Totalmente en Desacuerdo**	**Total**
13. Se realiza la supervisión a los docentes con frecuencia, para el seguimiento del proceso enseñanza-aprendizaje en el aula.	8	6	9	2	25	7	12	0	0	19	3	4	0	1	8	4	3	1	2	10	**22**	**25**	**10**	**5**	**62**
14. Se supervisa con frecuencia en los alumnos: la conducta, la disciplina, el orden y la ambientación en el centro educativo.	13	7	2	3	25	11	6	2	0	19	4	4	0	0	8	6	3	0	1	10	**34**	**20**	**4**	**4**	**62**
15. Se realiza el acompañamiento docente con la finalidad de orientar y tomar decisiones.	8	7	8	2	25	6	10	2	1	19	4	4	0	0	8	6	3	0	1	10	**24**	**24**	**10**	**4**	**62**

Ítem	CEB Juan Ramón Molina					CEB Las Américas					CEB Nemecia Portillo					CEB José Cecilio del Valle					Global				
	De Acuerdo	**Totalmente de Acuerdo**	**En Desacuerdo**	**Totalmente en Desacuerdo**	**Total**	**De Acuerdo**	**Totalmente de Acuerdo**	**En Desacuerdo**	**Totalmente en Desacuerdo**	**Total**	**De Acuerdo**	**Totalmente de Acuerdo**	**En Desacuerdo**	**Totalmente en Desacuerdo**	**Total**	**De Acuerdo**	**Totalmente de Acuerdo**	**En Desacuerdo**	**Totalmente en Desacuerdo**	**Total**	**De Acuerdo**	**Totalmente de Acuerdo**	**En Desacuerdo**	**Totalmente en Desacuerdo**	**Total**
16. Se promueve el liderazgo pedagógico como una competencia de la gestión educativa en los docentes.	10	7	6	2	25	8	6	4	1	19	4	4	0	0	8	2	5	1	2	10	**24**	**22**	**11**	**5**	**62**
17. Han participado los docentes en la toma de decisiones del centro educativo.	9	4	7	5	25	5	4	6	4	19	3	4	1	0	8	6	2	0	2	10	**23**	**14**	**14**	**11**	**62**
18. Existen planes de seguimiento con criterios definidos y conocidos por los docentes.	10	7	5	3	25	7	7	3	2	19	4	4	0	0	8	6	2	0	2	10	**27**	**20**	**8**	**7**	**62**
C) Planificación																									
19. Se acompaña a los docentes en todo el proceso de enseñanza-aprendizaje desde el inicio hasta el final del año escolar.	10	9	5	1	25	6	10	1	2	19	3	4	0	1	8	3	5	0	2	10	**22**	**28**	**6**	**6**	**62**

Ítem	CEB Juan Ramón Molina					CEB Las Américas					CEB Nemecia Portillo					CEB José Cecilio del Valle					Global				
	De Acuerdo	**Totalmente de Acuerdo**	**En Desacuerdo**	**Totalmente en Desacuerdo**	**Total**	**De Acuerdo**	**Totalmente de Acuerdo**	**En Desacuerdo**	**Totalmente en Desacuerdo**	**Total**	**De Acuerdo**	**Totalmente de Acuerdo**	**En Desacuerdo**	**Totalmente en Desacuerdo**	**Total**	**De Acuerdo**	**Totalmente de Acuerdo**	**En Desacuerdo**	**Totalmente en Desacuerdo**	**Total**	**De Acuerdo**	**Totalmente de Acuerdo**	**En Desacuerdo**	**Totalmente en Desacuerdo**	**Total**
20. Se hace énfasis en la planificación como una herramienta para el logro de los procesos de gestión educativa.	11	9	4	1	25	9	8	1	1	19	4	4	0	0	8	4	5	1	0	10	**28**	**26**	**6**	**2**	**62**
21. Se realizan reuniones con los docentes para unificar criterios de planificación, desarrollo y evaluación.	8	8	8	1	25	4	9	4	2	19	2	5	1	0	8	3	5	1	1	10	**17**	**27**	**14**	**4**	**62**
22. Se proporciona a los docentes los recursos que requiere para llevar a cabo su labor docente.	7	6	8	4	25	4	4	5	6	19	3	3	2	0	8	3	1	3	3	10	**17**	**14**	**18**	**13**	**62**

Ítem	CEB Juan Ramón Molina					CEB Las Américas					CEB Nemecia Portillo					CEB José Cecilio del Valle					Global				
	De Acuerdo	**Totalmente de Acuerdo**	**En Desacuerdo**	**Totalmente en Desacuerdo**	**Total**	**De Acuerdo**	**Totalmente de Acuerdo**	**En Desacuerdo**	**Totalmente en Desacuerdo**	**Total**	**De Acuerdo**	**Totalmente de Acuerdo**	**En Desacuerdo**	**Totalmente en Desacuerdo**	**Total**	**De Acuerdo**	**Totalmente de Acuerdo**	**En Desacuerdo**	**Totalmente en Desacuerdo**	**Total**	**De Acuerdo**	**Totalmente de Acuerdo**	**En Desacuerdo**	**Totalmente en Desacuerdo**	**Total**
23. Se promueve la participación debidamente planificada para mejorar la respuesta a problemas que afectan el desarrollo en el centro educativo.	11	7	6	1	25	7	5	3	4	19	3	4	1	0	8	5	4	0	1	10	**26**	**20**	**10**	**6**	**62**
D) Gestión Académica																									
24. Existe participación de los docentes en plantear necesidades y prioridades de capacitación para la mejora de la educación en el centro educativo.	12	5	8	0	25	6	8	3	2	19	4	4	0	0	8	6	2	0	2	10	**28**	**19**	**11**	**4**	**62**

Ítem	CEB Juan Ramón Molina					CEB Las Américas					CEB Nemecia Portillo					CEB José Cecilio del Valle					Global				
	De Acuerdo	**Totalmente de Acuerdo**	**En Desacuerdo**	**Totalmente en Desacuerdo**	**Total**	**De Acuerdo**	**Totalmente de Acuerdo**	**En Desacuerdo**	**Totalmente en Desacuerdo**	**Total**	**De Acuerdo**	**Totalmente de Acuerdo**	**En Desacuerdo**	**Totalmente en Desacuerdo**	**Total**	**De Acuerdo**	**Totalmente de Acuerdo**	**En Desacuerdo**	**Totalmente en Desacuerdo**	**Total**	**De Acuerdo**	**Totalmente de Acuerdo**	**En Desacuerdo**	**Totalmente en Desacuerdo**	**Total**
25. Se realizan actividades de capacitación docente para la mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje de los alumnos.	8	5	8	4	25	9	7	2	1	19	4	3	1	0	8	2	4	2	2	10	**23**	**19**	**13**	**7**	**62**
26. Se generan oportunidades en los procesos de capacitación para que participen los padres de familia.	8	4	7	6	25	10	2	6	1	19	4	3	1	0	8	3	5	0	2	10	**25**	**14**	**14**	**9**	**62**
27. Se hace énfasis en los docentes para desarrollar los procesos de capacitación para la mejora de la educación en Español y Matemática.	12	7	6	0	25	10	6	2	1	19	2	6	0	0	8	5	3	0	2	10	**29**	**22**	**8**	**3**	**62**

Ítem	CEB Juan Ramón Molina					CEB Las Américas					CEB Nemecia Portillo					CEB José Cecilio del Valle					Global				
	De Acuerdo	**Totalmente de Acuerdo**	**En Desacuerdo**	**Totalmente en Desacuerdo**	**Total**	**De Acuerdo**	**Totalmente de Acuerdo**	**En Desacuerdo**	**Totalmente en Desacuerdo**	**Total**	**De Acuerdo**	**Totalmente de Acuerdo**	**En Desacuerdo**	**Totalmente en Desacuerdo**	**Total**	**De Acuerdo**	**Totalmente de Acuerdo**	**En Desacuerdo**	**Totalmente en Desacuerdo**	**Total**	**De Acuerdo**	**Totalmente de Acuerdo**	**En Desacuerdo**	**Totalmente en Desacuerdo**	**Total**
28. Se promueve la capacitación y actualización de los docentes como un proceso de mejora en la gestión educativa.	10	7	6	2	25	8	6	4	1	19	4	4	0	0	8	2	4	1	3	10	**24**	**21**	**11**	**6**	**62**
29. Se lleva control de las temáticas desarrolladas en los procesos de capacitación y su aplicación en el aula por los docentes.	9	7	7	2	25	9	7	2	1	19	4	4	0	0	8	3	4	2	1	10	**25**	**22**	**11**	**4**	**62**