

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

FACULTAD DE HUMANIDADES

LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA CON ORIENTACIÓN EN ADMINISTRACIÓN Y EVALUACIÓN EDUCATIVAS

**"RELACIÓN DEL LIDERAZGO Y LA GESTIÓN ESCOLAR EN LOS CENTROS EDUCATIVOS DE
LA ONG NIÑOS DE GUATEMALA."**

TESIS DE GRADO

KAREN LILIANA MOLINA LÓPEZ

CARNET 23886-20

LA ANTIGUA GUATEMALA, MARZO DE 2023

SEDE DE LA ANTIGUA

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

FACULTAD DE HUMANIDADES

LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA CON ORIENTACIÓN EN ADMINISTRACIÓN Y EVALUACIÓN EDUCATIVAS

**"RELACIÓN DEL LIDERAZGO Y LA GESTIÓN ESCOLAR EN LOS CENTROS EDUCATIVOS DE
LA ONG NIÑOS DE GUATEMALA."**

TESIS DE GRADO

**TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
HUMANIDADES**

**POR
KAREN LILIANA MOLINA LÓPEZ**

PREVIO A CONFERÍRSELE

**EL TÍTULO DE PEDAGOGA CON ORIENTACIÓN EN ADMINISTRACIÓN Y EVALUACIÓN EDUCATIVAS EN
EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADA**

LA ANTIGUA GUATEMALA, MARZO DE 2023

SEDE DE LA ANTIGUA

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. MIQUEL CORTÉS BOFILL, S. J.

VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTHA ROMELIA PÉREZ CONTRERAS DE CHEN

VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO

VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JOSE ANTONIO RUBIO AGUILAR, S. J.

VICERRECTORA ADMINISTRATIVA: MGTR. SILVANA GUISELA ZIMERI VELÁSQUEZ DE CELADA

SECRETARIO GENERAL: DR. LARRY AMILCAR ANDRADE - ABULARACH

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES

DECANO: DR. JUAN PABLO ESCOBAR GALO

VICEDECANA: DRA. LESLIE VANESSA ROSALES FLORES DE VÉLIZ

SECRETARIA: MGTR. ANA ISABEL LUCAS CORADO DE MARTÍNEZ

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

LIC. JOSÉ SALVADOR GONZÁLEZ MONROY

REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

MGTR. VIRGILIO JOSUÉ CUXIL MORALES

Guatemala, 8 de noviembre del 2022

Señores
Consejo de la Facultad de Humanidades
Universidad Rafael Landívar
Campus Central
Ciudad de Guatemala

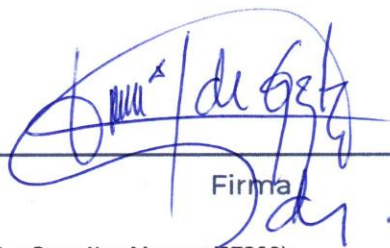
Respetables autoridades:

Tengo el agrado de dirigirme a ustedes para someter a su consideración el trabajo de graduación titulado: "RELACIÓN DEL LIDERAZGO Y LA GESTIÓN ESCOLAR EN LOS CENTROS EDUCATIVOS DE LA ONG NIÑOS DE GUATEMALA

propuesto por el/la estudiante Karen Liliana Molina López,
con carné 2388620 inscrito en la carrera de Licenciatura en Pedagogía con Orientación en Administración y Evaluación Educativas

El trabajo reúne todas las exigencias éticas y metodológicas solicitadas por la Facultad de Humanidades, por lo que atentamente solicito su ingreso para revisión final.

Atentamente,


Firma

José Salvador González Monrey (27206)

Asesor (a) y código



Universidad
Rafael Landívar
Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE HUMANIDADES
No. 055440-2023

Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante KAREN LILIANA MOLINA LÓPEZ, Carnet 23886-20 en la carrera LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA CON ORIENTACIÓN EN ADMINISTRACIÓN Y EVALUACIÓN EDUCATIVAS, de la Sede de La Antigua, que consta en el Acta No. 053813-2023 de fecha 8 de marzo de 2023, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

**"RELACIÓN DEL LIDERAZGO Y LA GESTIÓN ESCOLAR EN LOS CENTROS
EDUCATIVOS DE LA ONG NIÑOS DE GUATEMALA."**

Previo a conferírsele el título de PEDAGOGA CON ORIENTACIÓN EN ADMINISTRACIÓN Y EVALUACIÓN EDUCATIVAS en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 30 días del mes de marzo del año 2023.



MGTR. ANA ISABEL LUCAS CORADO DE MARTÍNEZ, SECRETARIA
HUMANIDADES
Universidad Rafael Landívar

AGRADECIMIENTOS

A DIOS

por darme los medios y la oportunidad de alcanzar esta anhelada meta.

A MI MADRE

gracias por apoyarme en todo momento, aconsejarme y darme palabras de aliento cuando ya no podía más.

A MI HERMANO

le agradezco por siempre estar dispuesto a ayudarme con mis pequeñas y grandes dudas.

A MI FAMILIA

les agradezco que en todo momento están conmigo deseando lo mejor en mi preparación.

A MIS COMPAÑERAS

agradezco a María José Yos y Lisbenia Zúñiga por tenerme tanta paciencia y por brindarme su apoyo incondicional a lo largo de la carrera.

A MIS AMIGOS

gracias por escucharme siempre, aconsejarme, motivarme a continuar mi camino y brindarme un rayito de luz en los momentos de oscuridad.

A LA UNIVERSIDAD

agradezco a la universidad Rafael Landívar por brindar enseñanza de calidad y aprendizajes significativos.

A MIS CATEDRÁTICOS

agradezco su dedicación, el haber compartido sus sabias experiencias y su calidad humana durante estos tiempos tan difíciles.

A MIS ASESORES

les doy las gracias por brindarme siempre su ayuda y paciencia en la elaboración del presente trabajo.

A MIS VALIDADORES

agradezco a la Lic. Vanessa Duarte y Lic. Tania Ojeda por brindarme parte de su tiempo para revisar y validar los instrumentos para la presente investigación.

A LA ONG NIÑOS DE GUATEMALA

muchas gracias por haberme abierto sus puertas para poder realizar mi investigación.

DEDICATORIA

A MI MADRE

Miriam López, por todo lo que ha sacrificado por mi para que llegue a donde estoy, este triunfo es suyo también.

A MI HERMANO

Javier Molina, por ser tan bueno conmigo y siempre motivarme a mejorar.

A MI BERRY

por acompañarme siempre durante las clases virtuales, las tareas y durante la mitad de mi vida. Terry, te extraño mucho.

A MI FAMILIA

Abuela Catalina, Carmen López, Olga López, Silvia López, Manuel Hernández, Dulce Morales, Samuel Morales, Luis Morales, Flor Jop, Verónica Jop y Sofía Jop por siempre motivarme a continuar mi camino y estar en los buenos y malos momentos.

A MIS AMIGOS

Jhonatan Can, Arleth Argueta, Jacky Castillo, Victoria Caná, María José Yos y Lisbenia Zúñiga por siempre escucharme, darme consejos y motivarme a concluir esta carrera.

A MIS CATEDRÁTICOS

con respeto y admiración por brindarme una excelente experiencia académica durante estos años de estudio.

ÍNDICE

RESUMEN.....	1
I. INTRODUCCIÓN	2
Marco teórico	10
1.1 Liderazgo	11
1.2 Tipos de liderazgo	11
1.3 Tipos de líderes.....	12
1.4 Características de líderes	14
1.5 Funciones administrativas.....	16
1.6 Gestión escolar	18
1.7 Gestión administrativa	19
1.8 Gestión pedagógica	20
1.9 Gestión institucional	20
1.10 Organización educativa y función directiva.....	21
II PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	24
2.1 Objetivos	25
2.2 Hipótesis.....	25
2.3 Variables o Elementos de estudio	26
2.5 Alcances y límites	27
2.6 Aporte.....	28
III. MÉTODO.....	29
3.1 Sujetos	29

3.2 Instrumentos.....	29
3.3 Procedimiento.....	30
3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística.....	31
IV RESULTADOS	32
V DISCUSIÓN	38
VI CONCLUSIONES	44
VII RECOMENDACIONES.....	46
VIII. REFERENCIAS	48
ANEXOS.....	53
.....	53

RESUMEN

El presente estudio fue elaborado con el objetivo de establecer la relación del liderazgo y la gestión escolar, para la muestra se seleccionó a quince miembros del área administrativa en los centros educativos de la ONG Niños de Guatemala. Como instrumentos para la recolección de datos se emplearon el test de liderazgo de Blake and Mouton, de igual forma se diseñó un cuestionario que consta de 18 preguntas las cuales abarcan la temática de procesos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos. El enfoque de la presente investigación fue cuantitativo con alcance correlacional. Se concluyó que el Coeficiente de Correlación de Pearson de la presente investigación es de 0.132, esto indica que existe una correlación lineal baja positiva, aceptando las variables ser relacionan débilmente. Por lo tanto, se recomendó a los directores de los Centros Educativos de la ONG optimizar el liderazgo directivo, a través de las estrategias pedagógicas, institucionales y administrativas.

I. INTRODUCCIÓN

La siguiente investigación permitió determinar la relación que existe entre el tipo de liderazgo y cómo este aspecto afecta la gestión escolar en un centro educativo. La investigación contribuyó a la comunidad educativa de Ciudad Vieja Sacatepéquez, pues los coordinadores y directores seleccionados para la muestra pudieron identificar qué tipo de liderazgo es el que ellos aplican con sus alumnos y equipo de trabajo, de igual forma brindó información importante a directivos y coordinadores para que conocieran qué tipo de liderazgo ejercen para que con ello controlen las conductas que pueden llegar a afectar la convivencia y el desempeño laboral en el equipo de trabajo.

Asimismo, el personal administrativo tuvo al alcance test de liderazgo de Blake and Mouton el cual puede aplicar al momento del reclutamiento del personal administrativo u operativo, para determinar qué tipo de liderazgo ejercen y así poder seleccionar al líder que se desea de acuerdo con los requerimientos. De igual forma, la comunidad educativa comprendió el papel que tienen las personas que tienen la potestad de tomar decisiones dentro de las dinámicas de gestión escolar y su relevancia en la labor de transformar los procesos educativos dentro de la comunidad educativa de la localidad.

El liderazgo y la gestión escolar son características que un buen administrador educativo debe poseer. Existen muchas instituciones educativas con miembros del personal que carecen de las capacidades necesarias para ejercer el cargo requerido. Es por ello que es importante establecer la relación del liderazgo y la gestión escolar en los centros educativos de la ONG Niños de Guatemala.

A continuación, se señalan algunas investigaciones realizadas a lo largo de los años por autores nacionales interesados en profundizar acerca del liderazgo y la gestión escolar

Primero se señala la investigación de Soc (2021) en la cual propuso analizar el liderazgo de los directores y su incidencia en la administración escolar, el tipo de investigación utilizado fue cuantitativo con enfoque correlacional. Para ello incluyó una muestra de 75 estudiantes elegidos al azar distribuidos en 3 centros educativos y 30 docentes de diferentes áreas del ciclo básico, de los Institutos por Cooperativa del municipio de San Cristóbal Totonicapán del departamento de Totonicapán. El autor concluyó que la muestra investigada concuerda con que el papel que desempeña el director dentro de las instituciones educativas es de suma importancia y llevará al centro educativo a alcanzar sus propósitos, siempre que pueda vincular los elementos indispensables de la administración educativa y el liderazgo adecuado para el mismo. Recomendó a los directores aplicar adecuadamente el tipo de liderazgo con el cual se identifican esto facilitará el proceso administrativo de la institución donde se desarrolla como administrador, el mismo les contribuirá a obtener avances significativos en la comunicación, logro de objetivos y metas y un mejor clima laboral.

En segundo lugar, Alonzo (2018) en su investigación de tipo mixta, desarrolló un estudio con el objetivo de proveer a la Escuela Normal Intercultural de Zacapa, un programa de capacitación que permita preparar profesores dentro de los ámbitos del conocimiento, actitudes, comportamientos y habilidades de liderazgo, los cuales son necesarios para cumplir sus labores eficazmente en el salón de clases y la comunidad educativa. La muestra elegida para esta investigación fue conformada por doce docentes que imparten clases en los grados de Cuarto, Quinto y Sexto Magisterio de la Escuela Normal Intercultural Zacapa, la mayoría de ellos laboran en el renglón 011 y la otra parte en el renglón 021. Cuentan con estudios universitarios de Profesorado de Enseñanza Media y

Licenciatura en Pedagogía. En el estudio concluyó que el liderazgo es importante dentro de la labor docente porque le permite al docente dirigir, orientar, facilitar el proceso de aprendizaje, hacer conciencia de las actitudes positivas y negativas, lograr metas, y apoyar el trabajo individual y grupal de los estudiantes para el logro de un determinado objetivo en los estudiantes. El autor recomendó que los docentes de la Escuela Normal Intercultural de Zacapa reciban una capacitación enfocada al tema los Tipos de Liderazgo Docente.

En cuanto a un tercer estudio, Cobón (2015) en su investigación de tipo cualitativa con enfoque descriptivo, desarrolló un estudio con el objetivo de caracterizar el liderazgo administrativo de los directores de los establecimientos educativos del nivel medio, sector oficial, de la ciudad de Mazatenango, Suchitepéquez. Para dicho estudio incluyó a 7 directores de diferentes instituciones educativas del departamento de Mazatenango. El estudio concluyó con que es primordial en el liderazgo administrativo, la personalidad de quien dirige la institución, lo cual permite conocer las causas que originan los conflictos y la negativa de no querer trabajar en equipo de algunos compañeros. Recomendó que tanto el director como los docentes evalúen su conducta dentro de la institución, ya que la mayoría son profesionales universitarios y poseen la madurez profesional para integrar equipos de trabajo bajo un clima laboral de armonía, respeto y alta productividad.

De acuerdo con Agustín (2014) en su estudio de tipo cualitativo con enfoque descriptivo orientó a los docentes de sexto grado del Nivel de Educación Primaria para que utilizaran las estrategias adecuadas que ayudan a reforzar y mejorar la disciplina en el aula. Para ello incluyó a 4 docentes de sexto grado de las Escuelas Secundina Arriola y 20 de octubre que forman parte del Distrito Educativo 09-0102 de la Zona 2 de Quetzaltenango. Dicho estudio concluyó con que el liderazgo y la disciplina son herramientas de aprendizaje y enseñanza que el docente debe implementar con el fin de afirmar y promover la formación y el trabajo, propiciar un ambiente

atractivo e interesante y lograr resultados valiosos en sus alumnos. El autor recomendó implementar a través del liderazgo, una disciplina adecuada donde se regule y evite el desinterés, la distracción, la rebeldía y la inquietud que algunos estudiantes manifiestan dentro del salón de clase.

Seguidamente, Raxuleu (2014) en su tesis de licenciatura de tipo cuantitativo y con enfoque descriptivo, describió la vinculación entre el liderazgo del director y el desempeño pedagógico docente. Para ello incluyó dentro de la muestra a 168 estudiantes, 70 docentes y 9 directores de los institutos de educación básica del Distrito Escolar No. 07-06-03, Aldea La Ceiba, Santa Catarina Ixtahuacán, Sololá. Concluyó que los directores de los institutos de educación básica del Distrito Escolar No. 07-06-03 fueron calificados con un nivel eficiente en el ejercicio de los indicadores propuestos por diversos autores en el área de liderazgo directivo escolar y que fueron abordados en el marco teórico conceptual. Los estratos consultados: directores, docentes y estudiantes lo certificaron con las respuestas otorgadas a las preguntas planteadas en los tres instrumentos aplicados para el efecto. No obstante, la puntuación cuantitativa estuvo muy por debajo de lo óptimo. Por tanto, recomendó establecer programas de desarrollo del liderazgo para directores en los que se priorice la atención a indicadores en donde se alcanzaron resultados desfavorables: favorecimiento del proceso de formación y actualización docente, evaluación del desempeño docente y la relación con los padres de familia. Así como la promoción del trabajo cooperativo docente, la incentivación y motivación al personal y el asesoramiento y acompañamiento del proceso de aprendizaje en las aulas, que constituyen un segundo grupo merecedor de intervención.

Continuando con Álvarez (2014) en su investigación de tipo descriptivo con enfoque cualitativo determinó los distintos estilos de liderazgo de los directores de colegios privados de Retalhuleu. Se seleccionó a 32 directores de los colegios privados como sujetos de estudio. El estudio concluyó en que es necesario que los directores detecten el estilo de liderazgo que poseen,

así como también las habilidades de líder que predominan en ellos para ejecutar de una mejor manera su liderazgo. El autor recomendó a los directores de los colegios privados de Retalhuleu buscar espacios para capacitarse en dirección de equipos y en temáticas que fortalezcas el liderazgo democrático el cual posee las características idóneas para la dirección de las instituciones educativas y a las autoridades educativas proveer espacios donde se fomente la igualdad de género, y de esta manera fortalecer el liderazgo en ambos géneros.

Como último antecedente nacional, Tomás (2014) en su estudio de tipo cualitativo y con enfoque descriptivo determinó la forma en que el director aplica el liderazgo resonante, para contribuir a la resolución de conflictos escolares del nivel primario. Tomó como muestra a 26 directores, 3 supervisores educativos y 112 docentes del municipio de San Juan Ostuncalco, del departamento de Quetzaltenango. El autor concluyó que el liderazgo resonante es un eje importante en la solución de conflictos educativos, los directores contribuyen en gran forma a buscar acuerdos que dejan satisfechas a ambas partes y recomendó a la Supervisión Educativa, Dirección Departamental de Educación y al Ministerio de Educación (MINEDUC) capacitar a los directores educativos de las escuelas oficiales, para fortalecer su liderazgo con características resonantes para la resolución de conflictos educativos.

Los antecedentes descritos con anterioridad demuestran la importancia de realizar diagnósticos participativos institucionales para mejorar las distintas situaciones escolares y personales a través de diversos instrumentos que permitan establecer una percepción del liderazgo que ejerce cada miembro de la del personal de un centro educativo.

A continuación, se detallan los antecedentes internacionales, los cuales respaldan la temática del presente estudio brindando teorías de autores de origen extranjero.

Inicialmente, Ordóñez (2022) en su estudio de tipo descriptivo, diseñado con un enfoque cuantitativo no experimental estableció la relación entre liderazgo pedagógico directivo y calidad de gestión escolar. La muestra estuvo conformada por 22 docentes de la Institución Educativa N° 16478, San Ignacio, Cajamarca, Perú. El estudio concluyó que existe relación entre la variable del liderazgo pedagógico y calidad de gestión escolar y tuvo como resultado una correlación positiva alta y el autor recomendó al director tomar conocimiento del presente estudio sobre liderazgo pedagógico directivo y gestión escolar, porque contribuye con un diagnóstico descriptivo correlacional muy significativo para aplicar en las políticas institucionales retribuyendo en los aprendizajes.

Por otro lado, Sánchez (2019) en su investigación, de tipo descriptivo correlacional, de enfoque cuantitativo determinó la relación existente entre el liderazgo directivo y el clima organizacional. Para ello tomó una muestra de 72 docentes de una institución educativa pública del Callao, Perú. El autor concluyó en su investigación que existe una relación significativa, directa y alta entre la variable liderazgo directivo y el clima organizacional en una institución educativa pública del Callao. En el caso del centro educativo estudiado, se observó que los docentes perciben que el liderazgo directivo es inadecuado, y este se relaciona con un inadecuado clima organizacional, por lo que recomendó generar espacios de convivencia adecuados y afectivos para desarrollar las buenas relaciones interpersonales entre toda la comunidad educativa, con la finalidad de estrechar vínculos afectivos que favorezcan el clima organizacional.

De acuerdo con Cueva (2018) en su investigación de tipo descriptivo con enfoque cuantitativo y diseño no experimental, determinó la relación entre liderazgo pedagógico y gestión pedagógica en las instituciones educativas del nivel inicial de Red No. 16 San Juan de Lurigancho, Perú. La muestra fue conformada por 60 profesionales comprometidos en la enseñanza en

establecimientos educativos preescolares Red No. 16 San Juan de Lurigancho, Perú. El autor concluyó que existe una conexión valiosa a través de liderazgo pedagógico y planeamiento curricular en establecimientos preescolares de Red No. 16 San Juan de Lurigancho - 2019 ya que existe una conexión significativa a través de liderazgo pedagógico y planeamiento curricular. El autor recomendó brindar círculos de interaprendizaje con la participación en talleres, capacitaciones, etc. acerca de liderazgo pedagógico y gestión pedagógica con el fin de aplicar en su práctica pedagógica en su institución educativa, buscando la mejora del logro de la formación de los alumnos, brindándoles una formación de calidad que en estos tiempos se requiere que los estudiantes que sean competitivos.

Por lo que se refiere a Ortiz (2018) en su investigación de enfoque cuantitativo descriptivo correlacional, no experimental, determinó la relación que existe entre el Liderazgo Directivo y Desempeño pedagógico, la muestra fue conformada por 36 docentes de la Institución Educativa Inicial “Victoria Barcia Boniffatti”, del Distrito de Iquitos- Perú 2017. A través de la investigación logró determinar la relación que existe entre la variable liderazgo directivo y el desempeño pedagógico en las docentes de la Institución “Victoria Barcia Boniffatti”, del distrito de Iquitos - 2017, siendo su coeficiente tau b de Kendall 0,756 lo cual indica una buena asociación. Y el autor recomendó que los directivos deben fortalecer su liderazgo directivo, empoderándose de conocimientos actualizados sobre liderazgo pedagógico para poder brindar la asesoría oportuna y conseguir excelencia en el desempeño pedagógico docente.

Seguidamente, Pacahuala (2018) en su investigación de tipo correlacional con enfoque descriptivo, estableció la relación entre los estilos de liderazgo y gestión educativa en los directores de las Instituciones Educativas Públicas del nivel secundario en el distrito de Tarma, Perú. La muestra seleccionada por el autor estuvo constituida por 305 docentes que trabajan en 11

instituciones educativas secundarias del distrito de Tarma a través de muestreo aleatorio simple en poblaciones finitas, la unidad de análisis fueron 11 directores de estas instituciones. El estudio concluyó que el estilo de liderazgo transformacional y gestión educativa de los directores es directa y alta según los docentes consultados que perciben que los directores de las instituciones educativas públicas del nivel secundaria de Tarma es muy bueno porque inspiran y hablan con entusiasmo lo que se necesita alcanzar; además enfatizan el sentido de tener un propósito, igualmente sugieren nuevos puntos de vista sobre cómo hacer el trabajo y ponen énfasis en el valor de cuestionar lo asumido además inciden más en la articulación de las disposiciones del sistema educativo así como en la política de disciplina y evaluación del trabajo en equipo. El autor recomendó que los estilos del liderazgo transformacionales deberían fomentarse más como estrategias para motivar la participación de los docentes, de manera que esta pueda impulsar la mejora del aprendizaje y el rendimiento de la población educativa juvenil.

En el mismo orden, Riveros (2017) en su estudio de tipo correlacional o ex post facto, determinó la relación existente entre el liderazgo directivo y el clima organizacional. El autor seleccionó una muestra de 80 personas en la que se incluyeron docentes y alumnos de la Institución Educativa Pública “Mártires de Qasanqay” del distrito de Vinchos, Perú. El estudio concluyó que es difícil poder conocer qué tipo de liderazgo directivo existe en las instituciones sin embargo es reconfortante saber que se puede tener un asertividad en el manejo del trabajo, y esto promueve un agradable clima organizacional entre todos los que vivimos, trabajamos y estamos el día al día en dicha institución. El autor recomendó que los directivos o los mismos docentes puedan realizar permanentemente este tipo de investigaciones, porque de esta manera podrían trazarme mejoras en los planes y programas dentro de su institución educativa.

Finalmente, Farías (2010) en su investigación de tipo descriptivo con enfoque cualitativo describe los factores que favorecen la identidad institucional del equipo de gestión y docentes en las escuelas y como se relaciona con el rendimiento escolar de los alumnos. Tomó como muestra a 5 miembros del equipo de gestión, directores o jefes de Unidad Técnica Pedagógica (UTP) y 16 docentes de las instituciones educativas del primer ciclo básico de dos establecimientos municipales y subvencionados de la comuna de Santiago Centro, Chile. El autor concluyó que donde hay un liderazgo más autoritario, se manifiesta mejores resultados en el Sistema Nacional de Evaluación de Resultados de Aprendizaje (SIMCE) 2009, lo cual corresponde a los dos establecimientos de dependencia subvencionada y recomendó que todos los miembros de la comunidad educativa realicen un diagnóstico participativo institucional, a través de FODAS que permitan en sus análisis desprender las percepciones de liderazgo en distintas situaciones escolares y tipos de relaciones personales.

De acuerdo con lo señalado anteriormente debe tomarse como prioridad el capacitar a los directores para fortalecer su liderazgo, facilitar la resolución de conflictos y propiciar un clima laboral armónico, respetuoso y de alta productividad. Se resalta la importancia de fomentar la autoevaluación en el personal administrativo y operativo para que a través del liderazgo se implementen programas o talleres que tengan como finalidad mejorar los procesos educativos.

Marco teórico

Posterior a los antecedentes nacionales e internacionales se presenta el marco teórico, que contiene las teorías que fundamentan la presente investigación

1.1 Liderazgo

Para poder definir el liderazgo es importante conocer en primer lugar la definición del término líder según la perspectiva de Rodríguez (1990) el líder es una personalidad que trabaja con (o influye en) un grupo, compuesto por personalidades individuales, y la actividad conjunta se realiza en determinada situación o coyuntura, lo que constituye una tarea.

Por otra parte, el autor Davis (1993) percibe al líder como una persona con personalidad y carácter adecuadas a la situación general y con un grado de conocimientos y experiencias que los hace capaces de proporcionar las funciones vitales para guiar a un grupo hacia el mejor logro de los propósitos. De lo anterior se puede deducir que un líder es un sujeto que tiene experiencias que son útiles al momento de conformar un equipo con personalidades variadas para así lograr un trabajo en equipo que sea eficiente y que cumpla con los objetivos planteados según sea la situación, un líder puede realizar una tarea con eficacia empleando las diferentes personalidades de su equipo de trabajo como una ventaja.

1.2 Tipos de liderazgo

Desde la perspectiva de Solanellas (2014) el estilo de liderazgo es el proceso por el que el liderazgo se lleva a cabo. Es el cómo, la manera de hacer y de comportarse del líder en cualquier tipo de situaciones. Con ello queda claro que un líder se fundamenta no solo en saber hacer, sino que también en saber ser. El tipo de liderazgo es la forma en que el líder ejerce su función, los medios que emplea para resolver un problema, atender una emergencia o la forma en la que moviliza a una comunidad o equipo para lograr el objetivo planteado. Los aspectos anteriores serán vitales para definir qué estilo de liderazgo se ejecuta. Existen diversos tipos de liderazgo que se han ejercido a lo largo de la historia y que se ejercen en la actualidad. El liderazgo autoritario es el tipo de liderazgo en el que la persona que dirige al grupo impone su voluntad sobre las opiniones de los

demás colaboradores, este estilo de liderazgo no resulta tan eficaz pues los colaboradores no generan un vínculo positivo con su líder y el trabajo en conjunto tiende a generar conflictos.

Por lo anterior es importante resaltar que Louffat (2015) menciona que el líder ejerce influencia sobre otra persona para que así trabajen de forma comprometida y lleven a cabo el objetivo propuesto con eficiencia y eficacia; dicho autor estableció tres estilos de liderazgo: (a) liderazgo autocrático, (b) liderazgo democrático y (c) liderazgo liberal. Los autores Robbins y Coulter (2014) afirman que el liderazgo es el proceso de dirigir a un grupo de personas y de influir en ellas para el alcance de sus metas, por ello el nivel de liderazgo de un líder es significativo; para ellos existen tres estilos de liderazgo (liderazgo autocrático, liderazgo democrático y liderazgo de *laissez-faire*).

Empleando las palabras de Menassa y Rojas (2016) “No existen líderes eficaces o ineficaces. O se es o no se es líder, porque se es líder con relación a una idea; por lo tanto, el líder será el que mejor encarne esa idea.” (P.41) Los líderes que tienen sus ideales y los de la empresa bien fundamentados, llegan ejercer un estilo de liderazgo conveniente para el ambiente en el que se desenvuelven, facilitando el trabajo en equipo y el éxito de la institución.

1.3 Tipos de líderes

Los autores Robbins y Coulter (2005) determinaron que existen tres tipos de liderazgo, el primero de ellos el liderazgo autocrático que describe a un tipo de líder que no da lugar a tomar decisiones, él es quien toma las decisiones ante cualquier situación que ocurra en la institución que lidera, sin tomar en cuenta las opiniones de los colaboradores. Es este tipo de líder quien tiene el poder absoluto dentro de la organización, lo que ejerce un liderazgo unidireccional ya que el equipo de trabajo solamente acata las órdenes dadas sin ningún cuestionamiento. Por otro lado, define el

liderazgo democrático como el estilo en el cual el líder permite la participación de los integrantes del equipo del trabajo, debatiendo acerca de puntos importantes para poder tomar una decisión que es respaldada por los colaboradores gracias a la inclusión de sus opiniones en la toma de decisiones. Finalmente define el estilo *Laissez-Faire* con el significado dejen hacer o dejen pasar, la cual es una conocida expresión del idioma francés. Este estilo de liderazgo tiene la característica de dar libertad a los integrantes del equipo de trabajo en la toma de decisiones, pues el líder tiene una participación mínima en este proceso y lo deja a criterio de los colaboradores si tomar responsabilidad por los resultados obtenidos.

Tomando en cuenta a Jiménez y Villanueva (2018) indica que el estilo de liderazgo autocrático incluye poca flexibilidad por parte del líder con sus seguidores, en una relación donde estos papeles son poco flexibles. Los procesos y responsabilidades recaen totalmente en el líder quien defiende las decisiones basándose en sus propios argumentos sin tomar en cuenta o consultar a los colaboradores de la empresa que dirige. En contraste con el tipo de liderazgo autocrático, se encuentra el estilo de liderazgo democrático, el cual consiste en tener una participación más activa en la gestión y en la cual se tienen en cuenta las opiniones de los colaboradores para la toma de decisiones. Otro estilo de liderazgo es el denominado pasivo evitador o *laissez-faire*, y se refiere a un modo de gestión donde la responsabilidad y el protagonismo se coloca en los subordinados, y donde existe un carente o reducido control y motivación de los procesos que se gestan en tal equipo, y donde la apatía parece ser el elemento principal de los líderes que encabezan el grupo.

Por otro lado, Blake y Mouton (1964) afirma que un gerente del estilo de liderazgo: Líder de equipo pone igual énfasis a la gente y a la producción. Dichos autores creen que la gente entiende los objetivos, su papel en lograrlos y están involucrados determinando los medios de lograrlos, entonces, sus necesidades y las necesidades de producción coincidirán. Seguidamente consideran al

Líder Social o Country Club como un líder que esta primariamente enfocado en la gente y asume que, si ellos están felices y seguros, ellos trabajaran duro para lograr los objetivos. Este estilo de liderazgo puede tener resultados pobres debido a la falta de dirección y control. Y, por último, mencionan al líder ajeno que es definido como un líder empobrecido que resulta ampliamente inefectivo. Ellos no están particularmente interesados en desarrollar sistemas o gente. De hecho, ellos no están interesados en hacer el trabajo, no son líderes reales del todo.

1.4 Características de líderes

El autor Solanellas (2014) menciona las características del líder, entre ellas resalta que este debe ejercer el liderazgo de acuerdo con lo que la gente espera de él y también con la esperanza de que sus decisiones le puedan llevar a que un determinado grupo de personas al alcance de sus objetivos. Para ello deberá estar muy convencido de sus pensamientos. Una de las principales características que debe poseer un líder es la consistencia, dicha cualidad resulta muy importante porque determina la capacidad que el líder tiene de cerrar la brecha entre lo que dice y lo que hace. El líder debe saber el momento en que debe limitarse o el momento en el que debe de actuar también es importante que sepa abordar los imprevistos de una manera eficaz sin recaer en una actitud endeble. Un líder debe fomentar la confianza de sus trabajadores hacia él y hacia sus compañeros, así como la confianza en sí mismos. Es por ello que el líder debe saber cómo delegar y dar libertad de acción a los integrantes de su equipo de trabajo. Incluso, en ocasiones es importante que el líder deje que sus colaboradores aprendan de los errores para fomentar la independencia, seguridad y capacidad de resolver los problemas de forma individual.

Como mencionan los autores Menassa y Rojas (2016). El ser humano habla para ser escuchado, no tanto para que se le responda. Aprender a escuchar supone dejar que el otro hable y

que desarrolle. Un líder eficaz tiene la cualidad de saber escuchar cuando se relaciona con sus colaboradores, de esta forma el líder estará prestando atención a lo que se le dice sin dejar que sus propios pensamientos interfieran en el proceso de toma de decisiones.

Por otra parte, el autor a Ruiz (2017) concuerda con el autor citado anteriormente pues afirma que además de oír a la otra persona, escuchar es algo fundamental, pues esto hace que el mensaje se reciba mucho mejor y que, además, haya una implicación de las personas que hablan. Saber escuchar no sólo es oír a otra persona, es mucho más. Es por ello que vale la pena resaltar que una de las características más relevantes para un líder es su capacidad de centrar su atención en la persona con la que está dialogando durante un proceso laboral. Sin dejar de lado las habilidades anteriores, es importante que además de saber escuchar, el líder sepa cuando callar, así como cuándo y qué preguntar.

Todos los líderes tienen la necesidad de conectar con los demás de manera honesta, una manera sencilla de hacerlo está basada en la comunicación por medio de preguntas adecuadas, indica Ruiz (2017). Los líderes que poseen esta capacidad logran que el interlocutor tenga confianza y que de esa manera la conversación sea fluida. Además de todas las características previamente mencionadas existen muchas más que son vitales para que un líder sea eficiente, un líder se debe caracterizar por ser una persona integral, entusiasta responsable, organizado, dedicado, creativo, pero también debe ejercer su autoridad, tener la capacidad de tomar decisiones efectivas, dar reforzamiento, así como saber manejar sus emociones e impulsos.

Para lograr ser un buen líder se debe poseer ciertas características, Maxwell (2007) Da a conocer veintiuna características las cuales describen lo que es un líder: carácter, carisma, compromiso, comunicación, capacidad, valentía, discernimiento, concentración, generosidad,

iniciativa, escuchar, pasión, actitud positiva, solución de problemas, relaciones, responsabilidad, seguridad, autodisciplina, servicio, aprender y visión. Con ello se tiene claro que un líder define su dirección y mantiene su rumbo, es centrado en sus objetivos, utiliza sus habilidades y fortalezas, es autodidacta y no teme a equivocarse, al reunir todas estas características marcará una diferencia significativa.

1.5 Funciones administrativas

Carda y Larrosa (2012) indican que el director debe desenvolverse en dos formas distintas, la primera consiste en un modelo de representación, aspecto que interviene con la gerencia y el ámbito administrativo; mientras que el segundo aspecto consiste en un modelo participativo, incluyendo el liderazgo y la docencia. El implementar estos modelos no significa que el director descuidará un aspecto por preocuparse por el otro, sino que de esta manera puede adquirir diversos conocimientos para propiciar el buen funcionamiento del centro educativo. De igual forma es importante resaltar que una de las responsabilidades de un líder educativo, a nivel de la organización que dirige, es que todos los estudiantes, de acuerdo con sus capacidades, conviertan las oportunidades que ofrece a la comunidad en oportunidades reales en el contexto que se desenvuelven.

Los autores Salgado, et.al. (2006). dejan ver la función de un director respecto a lo técnico-pedagógico e indican que esto dependerá de la preparación académica que adquiera. Al mismo tiempo, es importante lograr una interacción profesional, en donde todos aporten de acuerdo a sus experiencias profesionales y técnicas relacionadas al proceso de enseñanza aprendizaje. Todos los aspectos educativos deben enfocarse en la planificación del currículum para poder tener una mejor calidad educativa y obtener mejores resultados en las evaluaciones. El líder debe contribuir en el

desarrollo del sistema educativo apoyado de programas y proyectos. Es por ello que es necesario perfeccionar la labor educativa que los maestros desempeñan a partir de su capacidad para formar niños y jóvenes capaces de razonar por medio de un pensamiento crítico e independiente. El director de una institución educativa sienta las bases para el desarrollo del sistema de valores de la escuela como parte de la cultura corporativa. Sin embargo, lo más importante es establecer un compromiso con la ética, la integridad, el cumplimiento y la coherencia para dar un buen ejemplo. Esto crea una forma efectiva de ganarse la confianza de la comunidad educativa.

Según Garbanzo y Orozco (2010) los directores son los líderes de las organizaciones educativas; llamadas en diferentes contextos como; escuelas; colegios, centros escolares, liceos, instituciones educativas, etc.; y que los estilos y las formas de direccionar su organización darán paso a sustentar su liderazgo. Estos líderes serán responsables de llevar a cabo los procesos de gestión donde se vincule el desarrollo de los proyectos curriculares y por ende se cumpla las metas y los objetivos educativos. Otro papel de los líderes educativos es tratar a las personas bajo su liderazgo como personas, no como empleados. Es importante entenderlos completamente para tratarlos de manera diferente a lo que se acostumbra y de esa manera mejorar sus habilidades y trabajar para corregir sus debilidades. Dicha acción es simple pero también es muy efectiva para empujar a estas personas a lograr las metas y la visión de la organización. Construir esta nueva relación con los colaboradores crea relaciones más profundas y un sentido más fuerte de pertenencia. Esto hace que los empleados se sientan orgullosos de ser parte de una buena institución.

El autor Bolívar (2010) revela que el liderazgo educativo es considerado actualmente un factor fundamental para la mejora de los resultados según revelan los estudios realizados que indican que el liderazgo directivo se está ampliando al liderazgo pedagógico. cuando la dirección se limita

a una mera gestión administrativa las responsabilidades sobre el aprendizaje del alumnado quedan diluidas; cuando se enfoca desde un liderazgo para el aprendizaje, esta responsabilidad es central.

Para Uribe (2007) el rol de los directivos es clave en crear condiciones institucionales que promuevan la eficacia de la organización escolar, en relación a ello se puede decir que un jefe no permite que sus colaboradores trabajen de manera independiente, sino que los mantiene en constante vigilancia, no confía en delegar el trabajo a sus compañeros, sino que prefiere hacerlo todo por sí mismo, no cree en las capacidades de sus colaboradores, solo habla y no presta atención a lo que se le dice, da órdenes e infunde temor, se encarga de infundir problemas y e impone su autoridad sin importar a quien afecte negativamente. Los buenos líderes en cambio hacen todo lo contrario. Confían en sus colaboradores y delegan el trabajo de forma equitativa según las funciones y capacidades asignadas para el puesto. Trabajan en conjunto con el equipo, no imponiendo órdenes sino consensuando las decisiones importantes con sus colaboradores, escucha lo que sus empleados tienen que decirles y emite un juicio crítico hacia ellos e infunde respeto e inspiración con sus actitudes.

1.6 Gestión escolar

De acuerdo con Baldwin (2010) dentro de cada grupo humano es necesaria la organización. Como una institución está formada por un conjunto de personas, objetos y actividades está sujeta a ese principio. De manera que se puede afirmar que una empresa es una micro sociedad conformada por normas, reglamentos y costumbres que se encuentran dentro de una estructura y una jerarquía destinada a asignar a cada persona un papel determinado.

De acuerdo con Antúnez (1993), la gestión es un conjunto de actividades que implican la movilización de recursos para la consecución de objetivos. La gestión escolar es una estructura

organizativa, pues se conforma de las funciones que desempeña el personal directivo, docente y de servicios. Dentro de esta estructura se mantienen relaciones de coordinación, subordinación y procedimientos de comunicación. Existen distintos modos en los que se pueden desarrollar las funciones del personal, esto depende de las formas en que se desarrollan las funciones de planificación, la actualización docente, la supervisión ejecutada y la evaluación constante.

Pitluk (2016) argumenta que gestionar, significa tomar decisiones y generar acciones para organizar, supervisar y desarrollar propuestas que realizarán los integrantes de una institución. Por lo que se afirma que un líder gestiona todos los procesos administrativos referentes a una institución, en conjunto con sus colaboradores y llevando un constante monitoreo.

Según Westreicher (2020) la gestión está conformada por una serie de pasos, el primero de ellos es la planificación, que es la etapa donde se trazan los objetivos a seguir en la empresa. Seguidamente procede la organización que es la etapa donde se terminan las estrategias y procesos a seguir para alcanzar los objetivos planteados. La dirección también es un paso importante para la gestión educativa pues es la etapa donde se pone en marcha lo que se ha planificado, durante este proceso es común que se asigne a una persona para que sea la encargada de liderar al grupo de personas que están ejecutando dicho proceso, que coordine y asegure que todos trabajen con el fin de alcanzar los mismos objetivos.

1.7 Gestión administrativa

Para Moreno (2004), entre las materias requeridas para la gestión escolar se encuentran: facilitar el movimiento de estudiantes a través de un sistema de gestión abierto y flexible, enfoques

dinámicos para facilitar el autogobierno y la inscripción de estudiantes, así como normas administrativas y operativas que permitan la integración y el desarrollo de nuevas formas de educación. La gestión administrativa implica una variedad de procesos que aseguran el respeto, la coordinación, el seguimiento y el cumplimiento de los programas educativos de la organización. Dentro de estos procedimientos se incluyen la supervisión y gestión del desempeño del personal, así como el control de los servicios en general ya sean económicos o de asuntos estudiantiles.

1.8 Gestión pedagógica

Los autores Ezpeleta y Furtan (1992) afirman que la gestión pedagógica es la base para una enseñanza inteligente, en donde es posible interactuar con los educandos, crear metas y objetivos bajo variadas determinaciones, tanto institucionales como de la sociedad. La gestión pedagógica es un proceso dinámico e integrado que construye permanentemente comunidades de aprendizaje. Durante este proceso se apoyan los esfuerzos individuales y colectivos de superación personal, se integra la educación en los currículos escolares, se gestiona la administración y la comunicación según el contexto en que se desenvuelve el centro educativo.

1.9 Gestión institucional

El autor Sovero (2007) define la gestión institucional como un conjunto de operaciones y actividades que conducen las funciones administrativas que sirven de apoyo a la gestión pedagógica. De igual forma, resalta que entre las principales actividades de dirección están la planificación, organización, control y participación del personal. Tomando en cuenta las funciones administrativas que Sovero (2007) resalta, se puede decir que quienes conducen una institución educativa deben ejercer su autoridad adecuadamente. Los líderes de las instituciones educativas deben ampliar su

conocimiento constantemente para ser efectivos. Siempre hay y habrá que seguir aprendiendo para ampliar y perfeccionar lo que se conoce. También para dudar y quizá cambiar lo que se considere, permitiéndose estar abiertos al cambio. Para esto es importante que el administrador educativo se mantenga actualizado y de esta manera fortalezca el profesionalismo.

Para Farro (2001), la gestión institucional es la capacidad de la institución para implementar su plan estratégico, resaltando que la persona que dirige una institución debe conocer el manejo de los instrumentos de gestión. Por ello es importante que el encargado de dirigir una institución educativa sepa cómo llevar adelante un Proyecto Educativo Institucional, conociendo las herramientas que se necesitan para llevarlo adelante. También es fundamental que tenga la habilidad de asesorar al equipo de docentes, dominando los conceptos y estrategias de trabajo, así como asesorar a los compañeros del equipo de trabajo, brindándoles capacitaciones para que conozcan las funciones que tienen según su cargo.

1.10 Organización educativa y función directiva

Lorenzo (2004) refiere que el papel directivo se mantiene en constante evolución y con ello aumenta las competencias cualidades y capacidades que este debe poseer, pues no solamente se pretende que un director gestione un proyecto y lo aproveche al máximo, sino que también se pretende que sea un líder capaz de implicar colaborar buscar el bienestar de su equipo de trabajo innovar y mejorar continuamente. Tomando lo mencionado anteriormente, los líderes de las instituciones educativas deben ampliar su conocimiento constantemente para ser efectivos. Siempre hay y habrá que seguir aprendiendo para ampliar y perfeccionar lo que se conoce. También para dudar y quizá cambiar lo que se considere, permitiéndose estar abiertos al cambio. Para esto es

importante que el administrador educativo se mantenga actualizado y de esta manera fortalezca el profesionalismo.

La función del director abarca diversos factores que son clave para que el centro educativo funcione de manera efectiva. Un director eficiente coordina, dirige y monitorea las actividades administrativas y académicas del centro educativo, evalúa y aprueba los programas que de actividades especiales, recreativas, deportivas y culturales. Controla, evalúa el desempeño del personal docente.

En ese sentido, González (2008) refiere que la dirección debe estar capacitada para involucrar a los miembros de la comunidad educativa. Debe propiciar el trabajo cooperativo entre los profesores, ya que de esta forma se evitará que cada miembro del personal trabaje de manera individual sin perseguir un objetivo en común. El autor afirma que los profesores se encuentran en la capacidad de trabajar en conjunto, pero esta modalidad de trabajo debe ser fomentada en todo momento. Un buen administrador organiza y participa en talleres de actualización docente y académica, supervisa y lleva el control de los diferentes libros del centro educativo: libro de actas, libro de inscripciones, libro de asistencia y otros. El administrador del centro educativo también es el encargado de promover acciones que conducen al mejoramiento del proceso de enseñanza aprendizaje, basándose en los resultados que se obtienen a través de la evaluación estudiantil.

En síntesis, el sistema educativo nacional está conformado por la comunidad educativa la cual forma una parte fundamental para mantener en constante desarrollo el proceso educativo de una institución. La persona que influye mayormente en cada uno de los miembros de la comunidad educativa es el director. Este debe poseer ciertas características actitudes y capacidades que le permitan coordinar el centro educativo ejecutar los planes establecidos, implementar diversos

programas. entre otras muchas tareas. Una de las características más importantes que tiene que poseer un director, es el liderazgo. Es por ello que esta investigación resulta valiosa para todos aquellos directores y directoras que ejecutan su labor en un centro educativo sin conocer qué tipo de liderazgo ejerce con sus colaboradores y con la comunidad educativa en general o para aquellos que desean conocer si su gestión escolar está rindiendo los frutos que se han propuesto.

II PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Es común que en los centros educativos ya sean públicos o privados el personal no esté capacitado o preparado para llegar a ejercer un puesto directivo, es decir que a veces los profesores no cumplen con requisitos que una institución debería pedir para que los colaboradores puedan optar por otros puestos como la experiencia o tener un grado académico relacionado con el puesto requerido. Muchas veces los profesores que poseen una amplia experiencia docente no cuentan con este perfil ya que generalmente al ejercer un puesto como tal no están familiarizados con la cantidad de procesos administrativos y de otra índole llegando a adoptar las prácticas que se han empleado desde la administración anterior sin generar un impacto mayor en la comunidad educativa

El liderazgo de los directivos es una parte inherente de los procesos administrativos que se desarrollan cotidianamente en los centros educativos, desde los procesos de enseñanza - aprendizaje hasta los procesos de gestión. El administrador educativo debe estar al tanto de todo el entorno en que se desenvuelve la comunidad educativa para poder prevenir, actuar y diagnosticar situaciones que se puedan presentar y que puedan afectar de una manera grave a la institución.

La falta de comunicación entre el líder y su equipo de trabajo puede generar conflictos y dificultades para ejecutar las actividades correspondientes. Los colaboradores de un centro educativo al no sentir una influencia positiva por parte de los directores no llegan a ejecutar las tareas asignadas con eficacia y tampoco realizan un esfuerzo por destacar en su área por lo que la calidad del trabajo que se ejecuta corre el riesgo de ser de baja calidad, afectando todos los procesos de la institución.

Por esta problemática se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo se relaciona el liderazgo y la gestión escolar en los centros educativos de la ONG Niños de Guatemala?

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo general

Establecer la relación del liderazgo directivo y docente respecto a la gestión escolar en los centros educativos de la ONG Niños de Guatemala.

2.1.2 Objetivos específicos

- Identificar el tipo de liderazgo directivo del nivel primaria de los centros educativos de la ONG Niños de Guatemala.
- Analizar el tipo de liderazgo directivo del nivel básico de los centros educativos de la ONG Niños de Guatemala.
- Evaluar el desempeño del personal técnico administrativo de primaria en la gestión escolar.
- Evaluar el desempeño del personal técnico administrativo de básico en la gestión escolar.

2.2 Hipótesis

Hipótesis nula (H0):

- No existe relación del liderazgo directivo y docente respecto a la gestión escolar en los centros educativos de la ONG Niños de Guatemala.

Hipótesis alterna (H1):

- Existe relación del liderazgo directivo y docente respecto a la gestión escolar en los centros educativos de la ONG Niños de Guatemala.

2.3 Variables o Elementos de estudio

- Variable independiente: liderazgo educativo.
- Variable dependiente: gestión escolar.

2.4 Definición de variables

2.4.1 Definición conceptual de las variables.

Los autores Robbins & Coulter (2014) afirman que el liderazgo es el proceso de dirigir a un grupo de personas y de influir en ellas para el alcance de sus metas.

- **Gestión escolar**

De acuerdo con Antúnez (1993), la gestión es un conjunto de actividades que implican la movilización de recursos para la consecución de objetivos. La gestión escolar es una estructura organizativa, pues se conforma de las funciones que desempeña el personal directivo, docente y de servicios. Dentro de esta estructura se mantienen relaciones de coordinación, subordinación y procedimientos de comunicación.

2.4.2 Definición operacional de las variables.

- **Liderazgo**

Para efectos de la presente investigación, se comprende la variable Liderazgo al resultado de la aplicación del Test de Liderazgo de Blake and Mouton, un instrumento estandarizado empleado en estudios como el de Amaguaña (2015). Dicho instrumento contiene 18 ítems cuyos indicadores son: líder de equipo, líder social o country club y líder ajeno. Se entiende que el líder social es el que ejerce un liderazgo eficaz, el líder social es aquel que ejerce

liderazgo como una segunda prioridad y el líder ajeno es el que no presenta un liderazgo eficiente.

- **Gestión escolar**

Para la presente investigación, se comprende la variable gestión como el resultado de la encuesta denominada Procesos Administrativos, elaborada por la investigadora. Dicho instrumento incluye 18 ítems creados a partir de los siguientes indicadores: procesos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos, necesidades educativas.

2.5 Alcances y límites

La presente investigación dio a conocer qué tipo de liderazgo ejerce el personal de los centros educativos de la ONG Niños de Guatemala, del municipio de Ciudad Vieja Sacatepéquez y se determinará si el estilo de liderazgo influye de alguna manera con la gestión escolar.

Se evaluó el desempeño de los colaboradores respecto a la gestión escolar para poder definir si esta afecta los procesos administrativos, directivos o pedagógicos de los centros educativos seleccionados. El estudio fue representativo pues abarcó más de la mitad de la población de directores y personal administrativo de los centros educativos de la ONG Niños de Guatemala.

El estudio abarcó a 30 miembros del personal de los tres centros educativos de la ONG Niños de Guatemala: Centro Educativo el Porvenir, Centro Educativo Nuestro Futuro Primaria y Nuestro Futuro Secundaria. La muestra tomada no representó a la población del municipio en su totalidad ya que fue reducida y los resultados serán limitados. Otros centros educativos no fueron tomados en cuenta ya que el tiempo para ejecutar la siguiente investigación es limitado y no permitió extenderse en otros centros ubicados en el mismo municipio.

2.6 Aporte

El presente estudio beneficiará a la comunidad educativa del municipio de Ciudad Vieja al dar a conocer qué tipo de líderes dirigen los centros educativos seleccionados. A los docentes y colaboradores de los distintos centros educativos pues lograrán comprender el tipo de gestión que se ejecuta en el centro, qué actitudes son las que identifican a cada director seleccionado y cuáles son sus aptitudes según el estilo de liderazgo que ejerce. Al alumnado pues al saber cuáles son las habilidades y aptitudes del director habrá una mejora en la autogestión del liderazgo y la ejecución de la gestión escolar. Al proceso de enseñanza aprendizaje pues los involucrados en dicho proceso serán conscientes de que el liderazgo forma una parte fundamental en la ejecución de cualquier tipo de tarea.

III. MÉTODO

3.1 Sujetos

Los sujetos de estudio de esta investigación fueron los directores de los diferentes centros educativos y miembros del personal administrativo que en total suman 30 sujetos, con un rango de edades de 25 a 35 años y un nivel socioeconómico perteneciente a la clase media.

3.2 Instrumentos

Test de liderazgo de Blake and Mouton

El Test de Liderazgo de Blake and Mouton es un cuestionario estandarizado, empleado en estudios como Amaguaña (2015) consta de 18 preguntas divididas en dos dimensiones, la primera de ellas preguntas orientadas a personas y preguntas orientadas a tareas. El resultado de este test puede indicar si la persona enfoca su liderazgo hacia las tareas o en las personas. El Test se debe contestar asignándole un valor de 0 a 100, siendo 0 el más bajo o totalmente en desacuerdo y 100 el más alto o totalmente de acuerdo.

Las respuestas con el punteo más alto determinarán si la persona manifiesta actitudes de liderazgo y las personas con el punteo más bajo serán las que manifestarán menos actitudes de liderazgo. El test de Liderazgo de Blake and Mouton también es útil para identificar el tipo de liderazgo que ejerce la persona encuestada por medio de una tabla que con ayuda de los resultados del liderazgo enfocado a tareas o personas ayudarán a determinar qué estilo de liderazgo es predominante.

Encuesta

Para la presente investigación, se empleó una encuesta denominada Procesos Administrativos, misma que es una construcción de la investigadora. Dicho instrumento se

encuentra conformado por 18 ítems creados a partir de los siguientes indicadores: procesos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos, necesidades educativas. La encuesta fue validada por tres profesionales: José Raúl Morán Valenzuela, Licenciado en educación y aprendizaje, Olga Vanessa Duarte Paredes, Licenciada en pedagogía con orientación en administración y evaluación educativas y Tania Ojeda España, Licenciada en psicología clínica.

3.3 Procedimiento

Para llevar el proceso de investigación se presentaron las actividades siguientes:

- Elegir el tema de investigación.
- Plantear el problema de estudio.
- Solicitar las autorizaciones respectivas al centro educativo para desarrollar la investigación
- Revisar literatura afín al tema y establecer el perfil de investigación
- Solicitar aprobación del proyecto de tesis ante la Facultad de Humanidades.
- Indagar la antecedentes nacionales e internacionales.
- Establecer el alcance del estudio
- Definir las variables de estudio
- Desarrollar el diseño de investigación
- Definir y seleccionar los sujetos y la muestra.
- Diseñar instrumentos de recolección de datos.
- Validar el instrumento con la ayuda de tres expertos en el campo de estudio.
- Recolectar datos.
- Analizar los datos obtenidos.
- Redactar el informe final del estudio.

- Plantar conclusiones y recomendaciones
- Brindar aporte a la institución y presentación de los resultados obtenidos.

3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística

El presente estudio fue de tipo descriptivo con enfoque cuantitativo con un diseño estadístico correlacional. Este tipo de investigación tiene como objetivo examinar datos, información o números con los que puede investigar un fenómeno y obtener una conclusión numérica. Las investigaciones cuantitativas se basan en estrategias que permiten obtener y procesar la información a través de estadísticas y técnicas formales numéricas que se enmarcan en una relación causa efecto. Amaya (2020)

El diseño correlacional consiste en evaluar dos variables, siendo su fin estudiar el grado de correlación entre ellas Rus (2020). La investigación correlacional, por tanto, trata de descubrir cómo afecta una variable a otra. Por otro lado, debemos saber que la correlación no implica causalidad.

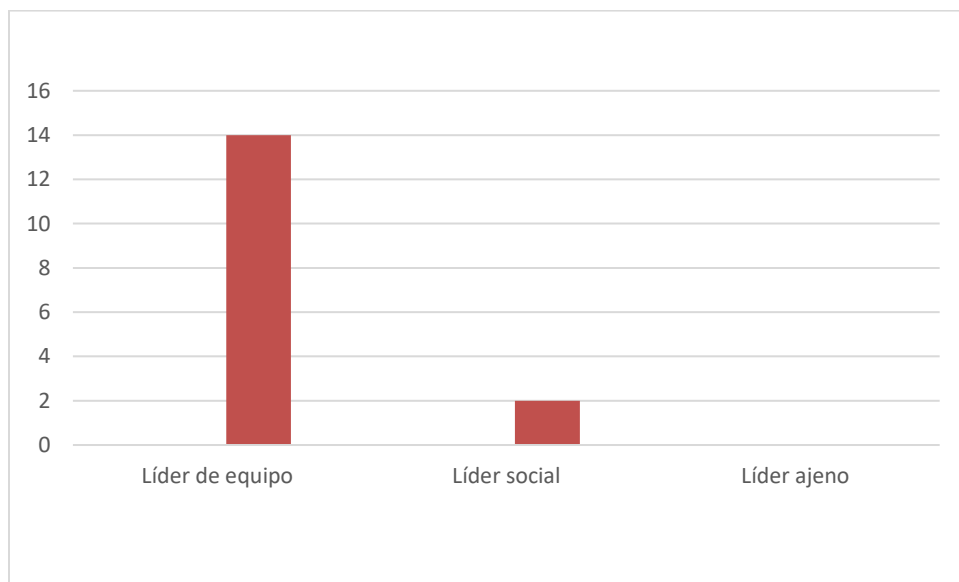
Para la presente investigación se empleó el coeficiente de correlación de Pearson. Dicha prueba que mide la relación estadística entre dos variables continuas. La metodología empleada consistió en tabular la información y analizar los resultados proporcionados por la aplicación de fórmulas de correlación en hojas de cálculo para tomar un rango de valores de +1 a -1. Un valor de 0 indica que no hay asociación entre las dos variables. Un valor mayor que 0 indica una asociación positiva QuestionPro (2022). Es decir, a medida que aumenta el valor de una variable, también lo hace el valor de la otra. Un valor menor que 0 indica una asociación negativa; es decir, a medida que aumenta el valor de una variable, el valor de la otra disminuye.

IV RESULTADOS

TIPOS DE LIDERAZGO

Gráfica No. 1

Tipos de liderazgo en el nivel primario



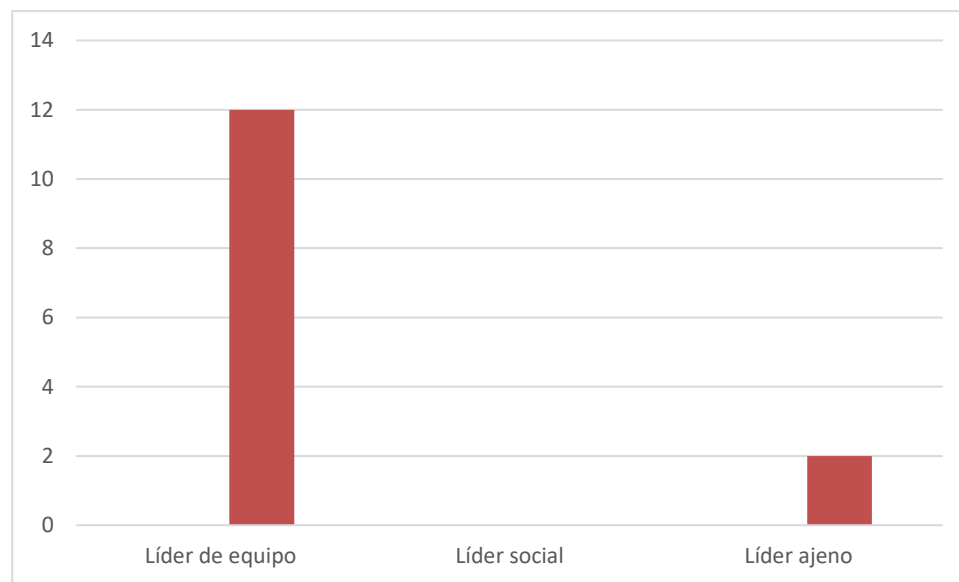
Fuente: elaboración propia.

El Test de Liderazgo de Blake and Mouton aplicado a directores y personal administrativo de los centros educativos de la ONG Niños de Guatemala del nivel primario indica que el tipo de liderazgo predominante es “líder de equipo” con 14 personas que ejercen dicho estilo de liderazgo el cual se caracteriza por que el líder es muy eficiente con las relaciones personales y la ejecución de las tareas asignadas. El liderazgo social fue identificado en 2 sujetos de la muestra seleccionada, representando una parte mínima de la población seleccionada, este tipo de líder se caracteriza por priorizar las relaciones interpersonales y dejar del lado los resultados o tareas. El liderazgo ajeno

fue identificado en un sujeto de la muestra por lo que presenta una mínima parte de la población seleccionada, la persona que ejerce este tipo de liderazgo se destaca por no preocuparse ni por las tareas ni por las personas que tiene a su cargo.

Gráfica No.2

Tipos de liderazgo en el ciclo básico



Fuente: elaboración propia.

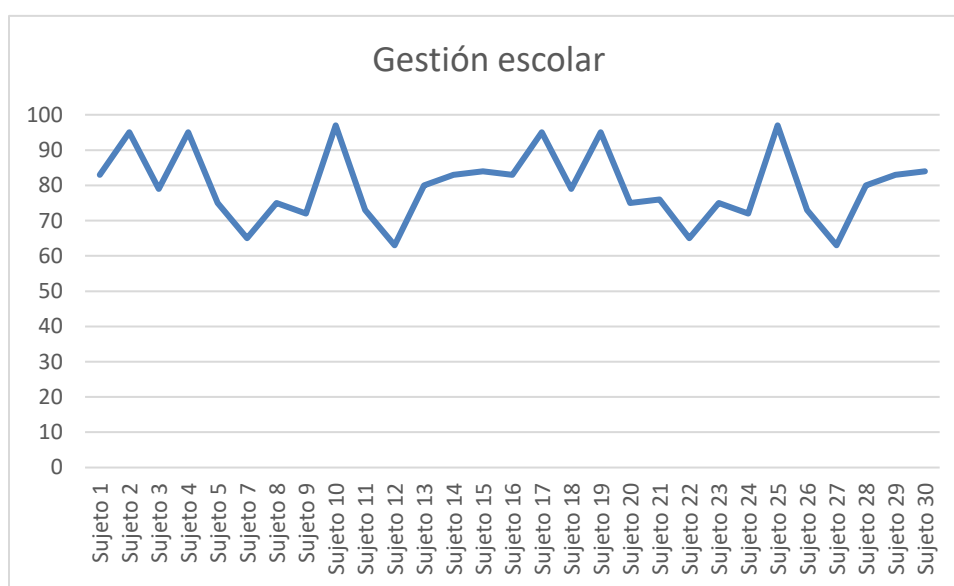
En el nivel básico el tipo de liderazgo que predomina es el Líder de Equipo, ya que los encuestados se identificaron con ese tipo de liderazgo, con ello se aprecia que a los líderes directores se les facilita realizar las tareas que por cargo le corresponden y al mismo tiempo puede tener una relación amena con sus subordinados.

Por otro lado, entre el personal administrativo 2 sujetos se identificaron con el tipo de liderazgo Líder Ajeno con lo que se infiere que estos sujetos tienden a no priorizar a las personas ni a las tareas, no ofrecen una guía para que los miembros tomen responsabilidades, manifiestan poca

preocupación por conseguir que se alcancen los objetivos planteados por la institución y de igual forma no le preocupan los problemas o expectativas del personal a su cargo.

GESTIÓN

Gráfica No. 3
Gestión escolar



Fuente: elaboración propia.

A partir del análisis de la tabla de datos recabados en la categoría de Gestión Escolar el personal administrativo de los centros educativos de la ONG Niños de Guatemala se encuentra sobre un promedio de mínimo de 60 puntos y máximo de 99 puntos, lo cual indica que el desempeño del personal administrativo es alto y eficiente pues el estilo de liderazgo que predomina es fundamental para una buena administración.

CORRELACIÓN LINEAL

Para la aplicación de la Correlación de Pearson se trabajó con las medias de las respuestas de los sujetos encuestados.

Tabla No. 1

Media de las respuestas de los sujetos encuestados

X	Y
85	96
94	81
93	83
94	72
83	83
86	64
88	76
85	81
81	76
72	65
86	79
96	75
90	96
86	96
94	97
86	65
93	79

86	74
94	85
90	72
96	75
85	97
64	96
85	83
83	85
64	96
88	83
81	76
86	76
72	64
85	74

Fuente: elaboración propia.

- La variable independiente es liderazgo (X)
- La variable dependiente es gestión escolar (Y)

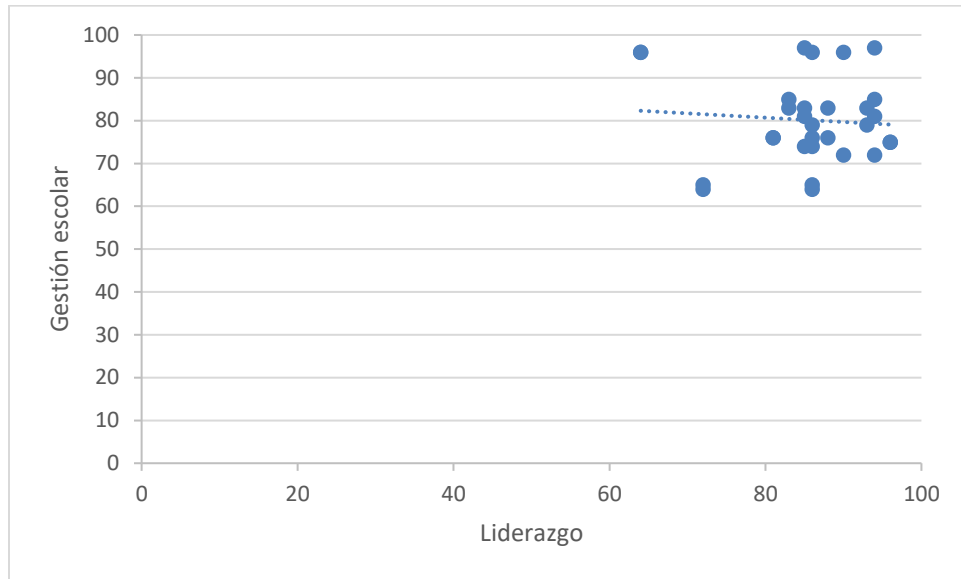
A partir de la correlación de pearson aplicada, se obtiene el siguiente resultado

$$r = 0.132$$

Por lo tanto, según la información proporcionada anteriormente, el coeficiente de correlación es $r = 0.132$ y se obtiene el siguiente diagrama de dispersión:

Gráfica No. 4

Diagrama de dispersión



Fuente: elaboración propia.

La gráfica de dispersión muestra una correlación baja entre las variables X (liderazgo) y Y (gestión escolar) debido a que el valor del Coeficiente de Correlación es de: 0.132. Las variables están asociadas débilmente y presentan una tendencia a que no exista ningún tipo de relación entre un el liderazgo directivo y la gestión educativa.

Los puntos que representan la muestra se encuentran acumulados en una sola zona del gráfico cercanos a la línea de tendencia. Intuitivamente nos damos cuenta de que la correlación es baja, a pesar de que se apunta una ligera tendencia de correlación negativa. La línea de tendencia se encuentra ubicada en un área del gráfico debido a que la muestra seleccionada es bastante reducida por lo que los datos se agrupan en un mismo espacio.

V DISCUSIÓN

Para la presente investigación se pudo comprobar que el coeficiente de correlación de Pearson fue de 0.132 afirmando que existe una relación positiva baja entre las variables de estudio por lo tanto se puede afirmar que la variable de la gestión depende en un bajo índice de la variable del liderazgo. Estos resultados investigativos difieren con la postura de Ordóñez (2022) en su estudio de tipo descriptivo, diseñado con un enfoque cuantitativo no experimental que estableció la relación entre liderazgo pedagógico directivo y calidad de gestión escolar. En una muestra conformada por 22 docentes de la Institución Educativa N° 16478, San Ignacio, Cajamarca, Perú. El estudio concluyó que existe relación entre la variable del liderazgo pedagógico y calidad de gestión escolar y tuvo como resultado una correlación positiva alta, contrario a los resultados de la correlación de la presente investigación pues en la presente investigación el coeficiente de correlación es débil con tendencia a una correlación negativa.

Por otro lado, es importante resaltar la postura de Bolívar (2010) el cual, indica que el liderazgo educativo es considerado actualmente un factor fundamental para la mejora de los resultados según revelan los estudios realizados que indican que el liderazgo directivo se está ampliando al liderazgo pedagógico. Cuando la dirección se limita a una mera gestión administrativa las responsabilidades sobre el aprendizaje del alumnado quedan diluidas; cuando se enfoca desde un liderazgo para el aprendizaje, esta responsabilidad es central. Con tales argumentos, se afirma que es importante que el liderazgo y la gestión escolar se mantengan estrechamente relacionados para mejorar el desempeño de los equipos de trabajo.

Por aparte, el tipo de liderazgo predominante en el personal administrativo de los Centros Educativos de la ONG Niños de Guatemala ya sea en el ciclo de nivel primario o ciclo de nivel

básico es el liderazgo denominado “Líder de Equipo” por lo que a raíz de los resultados de la encuesta de Procesos Administrativos interpreta que la mayor parte del personal encargado de la administración de los Centros Educativos de esta institución es eficiente en su labor pues no solo prioriza a las personas que tiene a su cargo y las relaciones interpersonales sino también sabe equilibrar la importancia de ejercer de manera adecuada sus funciones técnico administrativas.

Concordando con lo que menciona Alonzo (2018) en su investigación de tipo mixta, con el objetivo de proveer a la Escuela Normal Intercultural de Zacapa, un programa de capacitación que permita preparar profesores dentro de los ámbitos del conocimiento, actitudes, comportamientos y habilidades de liderazgo, los cuales son necesarios para cumplir sus labores eficazmente en el salón de clases y la comunidad educativa. En el estudio concluyó que el liderazgo es importante dentro de la labor docente porque le permite al docente dirigir, orientar, facilitar el proceso de aprendizaje, hacer conciencia de las actitudes positivas y negativas, lograr metas, y apoyar el trabajo individual y grupal de los estudiantes para el logro de un determinado objetivo en los estudiantes. Afirmando así que el liderazgo es un factor clave para la labor de la comunidad educativa y que influye directamente en la gestión escolar.

Desde la perspectiva de Solanellas (2014) el estilo de liderazgo es el proceso por el que el liderazgo se lleva a cabo. Es el «cómo», la manera de hacer y de comportarse del líder en cualquier tipo de situaciones. Con ello queda claro que un líder se fundamenta no solo en saber hacer, sino que también en saber ser. El tipo de liderazgo es la forma en que el líder ejerce su función, los medios que emplea para resolver un problema, atender una emergencia o la forma en la que moviliza a una comunidad o equipo para lograr el objetivo planteado. Por otro lado, Blake y Mouton (1964) afirma que un gerente del estilo de liderazgo: Líder de equipo pone igual énfasis a la gente y a la producción. Dichos autores creen que la gente entiende los objetivos, su papel en lograrlos y están

involucrados determinando los medios de lograrlos, entonces, sus necesidades y las necesidades de producción coincidirán. Por ello se afirma que un líder identificado con el estilo de liderazgo Líder de Equipo tiene una buena calidad de gestión pues al identificarse con un estilo de liderazgo en el cual se priorizan las tareas y relaciones interpersonales por igual optimiza todas sus capacidades y las centra en ejercer de manera adecuada el papel fundamental de dirigir una institución con efectividad.

Los tipos de liderazgo Líder Social y Líder Ajeno representan una mínima parte de los resultados de la presente investigación, lo que evidencia que dentro de los sujetos evaluados existe diferencia en la forma en que se desempeñan en su cargo, lo cual puede afectar de cierta forma el desempeño laboral e interpersonal de los colaboradores de la institución. Es importante resaltar que Blake y Mouton (1964) consideran al Líder Social o Country Club como un líder que está primariamente enfocado en la gente y asume que, si ellos están felices y seguros, ellos trabajarán duro para lograr los objetivos. Este estilo de liderazgo puede tener resultados pobres debido a la falta de dirección y control. Y, por último, mencionan al líder ajeno que es definido como un líder empobrecido que resulta ampliamente inefectivo. Ellos no están particularmente interesados en desarrollar sistemas o gente. De hecho, ellos no están interesados en hacer el trabajo, no son líderes reales del todo. Al ser una mínima parte de sujetos identificados con los estilos de liderazgo “Líder Social” y “Líder Ajeno” la institución no se ve significativamente amenazada por ser afectada por las actitudes en la toma de decisiones que poseen las personas que se identifican con este tipo de liderazgo.

Es por ello que Maxwell (2007) da a conocer veintiuna características las cuales describen lo que es un líder: carácter, carisma, compromiso, comunicación, capacidad, valentía, discernimiento, concentración, generosidad, iniciativa, escuchar, pasión, actitud positiva, solución

de problemas, relaciones, responsabilidad, seguridad, autodisciplina, servicio, aprender y visión. Con ello se tiene claro que un líder define su dirección y mantiene su rumbo, es centrado en sus objetivos, utiliza sus habilidades y fortalezas, es autodidacta y no teme a equivocarse, al reunir todas estas características marcará una diferencia significativa. Es importante que cada persona involucrada en un rol de liderazgo conozca estas características para lograr ejercer con mayor efectividad sus funciones, beneficiando así el trabajo individual e interpersonal mejorando las relaciones de trabajo y los resultados de gestión administrativa.

A partir del análisis de la tabla de datos recabados en la categoría de Gestión Escolar el personal administrativo de los centros educativos de la ONG Niños de Guatemala se encuentra sobre un promedio de mínimo de 60 puntos y máximo de 100 puntos, lo cual indica que el desempeño del personal administrativo es alto y eficiente pues el estilo de liderazgo que predomina es fundamental para una buena administración. A pesar de haber obtenido unos resultados tan elevados se debe tomar en cuenta que estos pueden tener un leve margen de error pues al momento de dar respuesta al instrumento de procesos administrativos se creó una tendencia a elegir los indicadores más altos, lo cual hizo que el mismo perdiera objetividad.

Por otro lado cabe resaltar la investigación de Cobón (2015) de tipo cualitativa con enfoque descriptivo, en la cual desarrolló un estudio con el objetivo de caracterizar el liderazgo administrativo de los directores de los establecimientos educativos del nivel medio, sector oficial, de la ciudad de Mazatenango, Suchitepéquez. Para dicho estudio incluyó a 7 directores de diferentes instituciones educativas del departamento de Mazatenango. El estudio concluyó con que es primordial en el Liderazgo Administrativo, la personalidad de quien dirige la institución, lo cual permite conocer las causas que originan los conflictos y la negativa de no querer trabajar en equipo de algunos compañeros. Ambos estudios coinciden en que un buen liderazgo, entre otras

características influyen en una buena gestión pedagógica y administrativa. En el presente estudio los resultados de la investigación arrojaron que liderazgo denominado Líder de Equipo es base para que se ejecute un liderazgo efectivo, mas no es un resultado absoluto pues en los resultados también se presentaron sujetos con tendencia a ejecutar el tipo de liderazgo líder ajeno y líder social.

Los resultados refieren que al poseer un buen liderazgo, también se mejora en el aspecto de la gestión escolar, es por ello que se concuerda con Moreno (2004), entre las materias requeridas para la gestión escolar se encuentran: facilitar el movimiento de estudiantes a través de un sistema de gestión abierto y flexible, enfoques dinámicos para facilitar el autogobierno y la inscripción de estudiantes, así como normas administrativas y operativas que permitan la integración y el desarrollo de nuevas formas de educación. La gestión administrativa implica una variedad de procesos que aseguran el respeto, la coordinación, el seguimiento y el cumplimiento de los programas educativos de la organización. Dentro de estos procedimientos se incluyen la supervisión y gestión del desempeño del personal, así como el control de los servicios en general ya sean económicos o de asuntos estudiantiles. De esta manera se confirma que para la gestión escolar se necesitan diversas herramientas y conocimientos de introspección para generar un liderazgo que sea beneficioso para los miembros de la comunidad educativa.

En el presente estudio se acepta la hipótesis alternativa de una forma moderada pues se dedujo que en los Centros Educativos de la ONG Niños de Guatemala existe una débil relación entre el liderazgo que ejercen los directivos con la gestión escolar. La gestión escolar depende del liderazgo ejercido por los directivos y personal administrativo seleccionado para la muestra. Dicho liderazgo es ejecutado de forma efectiva pues dentro de los datos recabados, la mayor parte de los encuestados seleccionó respuestas que califican sus acciones de liderazgo orientadas hacia altos

punteos y al mismo tiempo, se dieron resultados con altos niveles de respuesta en la encuesta enfocada en la gestión escolar.

Por eso es importante señalar la investigación de Soc (2021) en la cual concuerda con analizar el liderazgo de los directores y su incidencia en la administración escolar, el tipo de investigación utilizado fue cuantitativo con enfoque correlacional. Para ello incluyó una muestra de 75 estudiantes elegidos al azar distribuidos en 3 centros educativos y 30 docentes de diferentes áreas del ciclo básico, de los Institutos por Cooperativa del municipio de San Cristóbal Totonicapán del departamento de Totonicapán. El autor concluyó que la población investigada concuerda con que el papel que desempeña el director dentro de las instituciones educativas es de suma importancia y llevará al centro educativo a alcanzar sus propósitos, siempre que pueda vincular los elementos indispensables de la administración educativa y el liderazgo adecuado para el mismo. De igual forma concordando con Baldwin (2010) dentro de cada grupo humano es necesaria la organización. Como una institución está formada por un conjunto de personas, objetos y actividades está sujeta a ese principio. De manera que se puede afirmar que una empresa es una micro sociedad conformada por normas, reglamentos y costumbres que se encuentran dentro de una estructura y una jerarquía destinada a asignar a cada persona un papel determinado.

VI CONCLUSIONES

Se puede concluir que como el resultado del Coeficiente de Correlación de Pearson de la presente investigación es de 0.132, esto indica que existe una correlación lineal débil positiva, aceptando la hipótesis alternativa.

A partir de la aplicación y análisis del Test de Liderazgo de Blake and Mouton se concluye que el tipo de liderazgo predominante en los miembros del personal administrativo de la ONG Niños de Guatemala del ciclo de nivel primario y básico es el denominado: Líder de equipo.

De acuerdo con los resultados del cuestionario de procesos administrativos se concluye que los directivos poseen un nivel adecuado de elementos de liderazgo necesarios para el ejercicio de su función, demostrando poseer las habilidades y competencias que les permiten dirigir efectivamente al equipo de trabajo que tienen a su cargo. Dicho instrumento refleja altos resultados en donde se detectó una tendencia a elegir los puntajes más elevados lo que puede representar un sesgo en la investigación.

Se ha determinado que existe una relación positiva débil entre el liderazgo y la gestión escolar ejercida por los directivos de los Centros Educativos de la ONG Niños de Guatemala, según el Coeficiente de Correlación de Pearson con el resultado de 0.132 se concluye que las dos variables están directamente relacionadas en un rango positivo pero débil, acercándose a los valores de una correlación negativa.

Se determinó la relación que existe entre el liderazgo del directivo y la gestión institucional dentro de la gestión educativa en los Centros Educativos de la ONG Niños de Guatemala. Donde se

considera que el liderazgo directivo fomenta el trabajo en equipo y buen rendimiento en los docentes y personal, desarrollando su habilidad relacional con la comunidad educativa, propiciando una mejor y eficiente gestión institucional.

VII RECOMENDACIONES

A los directores de los Centros Educativos de la ONG Niños de Guatemala se recomienda que para futuras investigaciones se pueda utilizar otra variable u otros factores en donde pueda existir una mayor correlación lineal.

Se recomienda que los directivos puedan influir en la gestión optimizar el liderazgo instruccional a través de estrategias pedagógicas, institucionales y administrativas diseñadas para promover la calidad de la gestión del aprendizaje, durante el ciclo escolar, con el objetivo de asegurar aprendizajes efectivos, eficientes y oportunos de los niños dentro del plan de estudios.

Se aconseja a los directores optimizar la gestión ejerciendo un control efectivo, motivando y estimulando a sus docentes, logrando la aplicación de los estándares de manera igualitaria y acorde a las competencias de cada miembro de la comunidad escolar. Además, desarrollar y fortalecer habilidades relacionales para que el líder pueda ejercer un mayor liderazgo pedagógico e institucional.

Se sugiere a los directores de los centros de aprendizaje que usen las habilidades de pensamiento adecuadas, creen un espacio interior y exterior social o cómodo para el grupo, y se aseguren de que los directores y los maestros formen un grupo cohesionado para implementar los procedimientos institucionales.

Se recomienda proveer de retroalimentaciones entre colaboradores y directivos para que cada uno conozca y considere cuáles son sus áreas de mejora.

Se sugiere a los directores de las instituciones educativas que identifiquen los indicadores de eficacia educativa para focalizar la gestión, fortaleciendo las capacidades de los docentes y personal a su cargo mediante planas de mejora

VIII. REFERENCIAS

- Agustín, G. (2014). Liderazgo Docente Y Disciplina En El Aula (Estudio realizado en establecimientos públicos del nivel primario, distrito No. 09-0102 del área urbana de Quetzaltenango). Quetzaltenango, Guatemala C. A.: Universidad Rafael Landívar.
- Álvarez, L. (2014). Estilos De Liderazgo De Directores De Colegios Privados De Retalhuleu. Retalhuleu: Universidad Rafael Landívar.
- Amaya, C. (2020). Qué es el método cuantitativo, características y diferencia con el cualitativo. junio 24, 2022, de Tendencias.com Sitio web: <https://tendencias.com/life/que-es-el-metodo-cuantitativo/>
- Antúñez, S. (1993). Hacia una gestión autónoma del centro escolar. Barcelona, España: Horsori.
- Baldwin, C. (2010). Gestión empresarial. Miami, Estados Unidos: Firms Press.
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. Granada, España: Psicoperspectivas.
- Carda, M. y Larrosa, F. (2012) Organización del centro educativo. España: Editorial Club Universitario.
- Cobón, G. (2015). Liderazgo administrativo de los directores de los establecimientos Educativos del distrito no. 10-01-19 nivel medio, sector oficial, de Mazatenango Departamento de Suchitepéquez.. Mazatenango, Suchitepéquez: Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Cueva, A. (2019). Liderazgo pedagógico y gestión pedagógica en instituciones educativas del nivel inicial RED N°16 San Juan de Lurigancho -2019. Perú: Universidad César Vallejo.

Davis, K. (1993). Liderazgo: cuatro perspectivas para una dirección eficaz. Chile: Universidad de Concepción.

Ezpeleta, J. y Furlan, A. (1992). Seminario Internacional sobre la Gestión de los Planteles Escolares: Prácticas, Problemas y Perspectivas. (Documento de trabajo). Chile: UNESCO Regional Office for Education in Latin America and the Caribbean

Farías, S. (2010) La Influencia Del Liderazgo Pedagógico En El Rendimiento Escolar. Temuco, Chile: Universidad de La Frontera.

Farro, F. (2001). Planeamiento Estratégico para Instituciones Educativas de Calidad. Lima: UDEGRAF.

Garbanzo, G. y Orozco, V. (2010). Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos. Costa Rica: Revista Educación.

González, M. (2008). Diversidad e inclusión educativa: Algunas reflexiones sobre el liderazgo en el centro escolar. Madrid, España: Electrónica Iberoamericana sobre calidad, Eficacia y cambio en Educación.

Jiménez, A. y Villanueva, M. (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar. España: Gestión Joven. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=129817785&lang=es&site=ehost-live>

Jiménez, E. (2016). Liderazgo desde la percepción del personal de técnicos y sub oficiales de una dependencia militar de Lima (Maestría). Lima, Perú: Universidad Ricardo Palma Universidad Ricardo Palma.

- Lorenzana A. y Alonzo, D. (2015). Relación Entre La Percepción Que Tienen Los Docentes De Los Tres Ciclos Educativos Del Colegio Liceo Guatemala Con Respecto Al Estilo De Liderazgo Del Director Y El Clima Organizacional. Guatemala C. A.: Universidad Galileo.
- Lorenzo D. (2004). La función del liderazgo de la dirección escolar: una competencia transversal. España: Ediciones Universidad de Salamanca.
- Louffat, E. (2015). Administración: fundamentos del proceso administrativo. Buenos Aires: Cengage Learning Argentina
- Maxwell, J. (2007). Las 21 Cualidades Indispensables de un Líder. Estados Unidos: Editorial Caribe.
- Menassa A. y Rojas M. (2016). Construyendo un líder. Madrid, Ediciones I.
- Moreno, M. (2004). Nuevos rumbos para la educación: cuando las brechas se vuelven caminos. Guadalajara, México: Universidad de Guadalajara.
- Malhotra, N. (2004). *Investigacion De Mercados*. Mexico: Pearson Educacion.
- Ordóñez, E. (2022). Liderazgo pedagógico directivo y calidad de la gestión escolar en la Institución Educativa 16478, San Ignacio, Cajamarca. Chiclayo, Perú: Universidad César Vallejo.
- Ortíz, L. (2018). Liderazgo del personal Directivo y Desempeño pedagógico en las docentes de la Institución Educativa Inicial “Victoria Barcia Boniffatti”, del Distrito de Iquitos-2017. Perú: Universidad César Vallejo.
- Pacahuala, J. (2018). Liderazgo y gestión educativa en directores de las instituciones educativas públicas del nivel secundario del Distrito de Tarma. Huancayo, Perú: Universidad Nacional del Centro de Perú.

Pitluk, L. (2016). La gestión escolar: el desafío de crear contextos para hacer y estar bien. Rosario, Argentina: Homo Sapiens Ediciones.

QuestionPro. (2022). ¿Qué es el coeficiente de correlación de Pearson?. Junio 24, 2022, de QuestionPro Software de Encuestas Sitio web: <https://www.questionpro.com/blog/es/coeficiente-de-correlacion-de-pearson/>

Raxuleu, M. (2014). Liderazgo Del Director Y Desempeño Pedagógico Docente (Estudio realizado con directores, docentes y estudiantes de tercero básico de Institutos de Educación Básica del Distrito Escolar No. 07-06-03 del municipio de Santa Catarina Ixtahuacán, Sololá, Guatemala, C. A.). Quetzaltenango, Guatemala C. A. : Universidad Rafael Landívar.

Riveros, J. (2018). El Liderazgo Directivo y el Clima Organizacional en la Institución Educativa Pública de Qasancay- Vinchos, Ayacucho. Perú: Universidad César Vallejo.

Robbins, S. y Coulter, M. (2014). Administración. (12va. ed.). México: Pearson.

Robbins, S., y Coulter, M. (2005). Administración. México: Pearson

Rodríguez, A. (1990). Enfoques y métodos para la capacitación a dirigentes. La Habana: Pueblo y Educación.

Ruiz S. (2017). Liderazgo. Ciudad de México, Editorial Alfil, S. A. de C. V.

Rus, E. (2020). Investigación correlacional. junio 23, 2022, de Economipedia Sitio web: <https://economipedia.com/definiciones/investigacion-correlacional.html>

- Salgado A, Pedrosa R, Antúnez S, Bolívar A y Segovia J (2006). La asesoría a las escuelas. Reflexiones para la mejora educativa y la formación continua de los maestros. México, Distrito Federal. Constantine Editores, S.A. de C.V.
- Sánchez, M. (2019). Liderazgo Directivo Y Clima Organizacional En Una Institución Educativa Pública Del Callao. Lima, Perú: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Solanellas, P. (2014). Recetas de liderazgo. Barcelona, Spain: Editorial UOC.
- Sovero, F. (2007). Cómo dirigir una Institución Educativa. AFA. Lima: Editores Importadores S.A.
- Triola, M. (2009). Estadística (Décima ed.). México: Pearson Education.
- Tomas, F. (2014). "Liderazgo Resonante De Directores Y Su Contribución A La Resolución De Conflictos (Estudio realizado en escuelas oficiales del municipio de San Juan Ostuncalco, del departamento de Quetzaltenango) Quetzaltenango, Guatemala C.A.: Universidad Rafael Landívar.
- Uribe, M. (2007). Liderazgo y competencias directivas para la eficacia escolar: experiencia del modelo de gestión escolar de Fundación Chile. Chile: Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio Educación.
- Westreicher, G. (2020). Gestión. julio 3, 2022, de Economipedia Sitio web: <https://economipedia.com/definiciones/gestion.html>

ANEXOS

ANEXO 1

Consentimiento informado

Yo: Karen Liliana Molina López		DPI: 3631833100101
Carné: 2388620	Facultad: Humanidades	
Carrera: Licenciatura en pedagogía y administración con orientación en evaluación educativa		
Campus / Sede: Antigua Guatemala	Febrero, 2,022	

Mediante este documento declaro que:

1. Solicito la excepción a la suspensión de Trabajos de Graduación como decisión voluntaria de realizarlas bajo las condiciones que impone la pandemia de COVID-19. Se realizarán en Colegio Boston Bilingüe, iniciando el marzo y finalizando el noviembre.
2. El trabajo de graduación: (marque con una X)

X se realizará mediante atención de casos de asistencia a personas individuales o a grupos, de forma remota, presencial o a distancia, y en cumplimiento de las disposiciones sanitarias vigentes.

_____ se realizarán en una entidad autorizada por el Gobierno de la República para operar, la que ofrece y brinda efectivamente las condiciones necesarias de seguridad, distanciamiento social y sanidad.
3. Cumpliré con las normas establecidas en los Estatutos, Reglamento General, Reglamento de Evaluación Académica de la Universidad Rafael Landívar, así como cualquier otra disposición o resolución que sea emitida por las autoridades correspondientes.
4. Al momento de firmar este documento, exonero a la Universidad Rafael Landívar, así como a sus autoridades, representante legal, personeros, catedráticos y personal, de toda responsabilidad legal, daño o perjuicio que pudiera deducirse por actos o hechos que afecten mi integridad (física o mental) o bienes de mi propiedad relacionados con mi participación en cualquier actividad, dentro o fuera de las instalaciones de la misma, en el territorio nacional o fuera de él, ya sean académicas o de cualquier otra naturaleza, incluyendo el uso de laboratorios y en especial por mi participación voluntaria en la realización del Trabajo de Graduación bajo las condiciones que impone la pandemia de COVID-19.
5. Renuncio a cualquier demanda contra la Universidad Rafael Landívar que pudiera presentar como resultado (o que esté relacionada) a las actividades citadas en el presente documento durante el tiempo que me encuentre debidamente inscrito/a en la Universidad Rafael Landívar.

Número de teléfono/celular: 59941838

Correo electrónico: karenmolina595@gmail.com

Dirección: Calle del Guarda, lote #3 San Lorenzo el Cubo


Firma estudiante

Lugar y fecha: Antigua Guatemala, 10 de febrero 2,022

ANEXO 2

Carta de solicitud



Universidad
Rafael Landívar
Tradición Jesuita en Guatemala

Guatemala, febrero de 2022

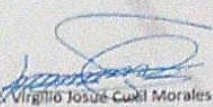
Carmen Paniagua
Representante Legal
ONG Niños de Guatemala
Presente

Le saludamos cordialmente en nombre de la Universidad Rafael Landívar – Sede Antigua Guatemala desde la coordinación de Educación de la Facultad de Humanidades. El motivo de la presente es para solicitarle su apoyo al permitir que la estudiante **Karen Liliana Molina López (carné 2388620)**, pueda realizar su TRABAJO DE GRADUACIÓN en modalidad de TESIS, dentro de la institución que usted dirige.

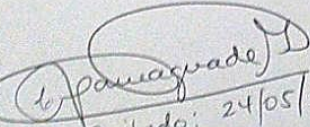
Por lo anterior, nos gradaría enormemente que su institución forme parte de los centros educativos que abren sus puertas a nuestros alumnos, los cuales culminan la Licenciatura en Pedagogía con Orientación en Administración y Evaluación Educativas.

Como institución de educación superior, comprometida con la calidad educativa y formación de nuestros alumnos, agradecemos el apoyo que puedan brindarle a nuestro tesista.

De antemano, quedamos agradecidos por su atención y a la espera de su respuesta.


Mgtr. Virgilio Josué Cuxil Morales
Coordinador de Educación
Universidad Rafael Landívar – Sede Antigua

Mgtr. Virgilio Cuxil Morales
Coordinación Académica


Recibido: 24/05/2022

En todo, amar y servir
San Ignacio de Loyola

ANEXO 3

Encuesta de Procesos Administrativos

El siguiente cuestionario abarca los criterios de procesos y necesidades pedagógicas, directivos, comunitarios y administrativos del centro educativo. Responda dentro de la escala de acuerdo con las características del centro educativo, calificando con 0 para el valor de cumplimiento más bajo y con 100 el valor de cumplimiento más alto.

1. ¿Se han fijado políticas y estrategias de modernización e innovación para posicionar la institución en la comunidad académica?

Elija una opción

- | | |
|---------------------------|--------------------------------|
| ☐ 0 | Totalmente en desacuerdo |
| ☐ 25 | Parcialmente en desacuerdo |
| ☐ 50 | Ni de acuerdo ni en desacuerdo |
| ☐ 75 | Parcialmente en de acuerdo |
| ☐ 100 | Totalmente de acuerdo |

2. ¿Se orienta el proceso educativo con el apoyo de las comisiones escolares y la comunidad educativa?

Elija una opción

- | | |
|--------------------------|--------------------------------|
| ☐ 0 | Totalmente en desacuerdo |
| ☐ 25 | Parcialmente en desacuerdo |
| ☐ 50 | Ni de acuerdo ni en desacuerdo |
| ☐ 75 | Parcialmente en de acuerdo |



100

Totalmente de acuerdo

3. ¿Gestiona recursos para mantenimiento de planta física o instalaciones de la institución?

Elija una opción

- ☐ 0 Totalmente en desacuerdo
- ☐ 25 Parcialmente en desacuerdo
- ☐ 50 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ 75 Parcialmente en de acuerdo
- ☐ 100 Totalmente de acuerdo

4. ¿Se mantienen buenas relaciones entre los miembros del centro educativo e interpersonales de la comunidad en general?

Elija una opción

- ☐ 0 Totalmente en desacuerdo
- ☐ 25 Parcialmente en desacuerdo
- ☐ 50 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ 75 Parcialmente en de acuerdo
- ☐ 100 Totalmente de acuerdo

5. ¿Se promueven acciones de actualización y capacitación técnico pedagógicas y administrativas en coordinación con el personal docente?

Elija una opción

- ☐ 0 Totalmente en desacuerdo
- ☐ 25 Parcialmente en desacuerdo
- ☐ 50 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ 75 Parcialmente en de acuerdo
- ☐ 100 Totalmente de acuerdo

6. ¿Se mantiene informado al personal de las disposiciones emitidas por las autoridades ministeriales?

Elija una opción

- ☐ 0 Totalmente en desacuerdo
- ☐ 25 Parcialmente en desacuerdo
- ☐ 50 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ 75 Parcialmente en de acuerdo
- ☐ 100 Totalmente de acuerdo

7. ¿Se promueve la ejecución y mejoramiento continuo del Proyecto Educativo Institucional para asegurar las respectivas certificaciones y reconocimiento de funcionamiento?

Elija una opción

- ☐ 0 Totalmente en desacuerdo
- ☐ 25 Parcialmente en desacuerdo
- ☐ 50 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ 75 Parcialmente en de acuerdo
- ☐ 100 Totalmente de acuerdo

8. ¿ Se da seguimiento y se evalúa el cumplimiento de las funciones de directivos, docentes y personal administrativo?

Elija una opción

- ☐ 0 Totalmente en desacuerdo
- ☐ 25 Parcialmente en desacuerdo
- ☐ 50 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ 75 Parcialmente en de acuerdo
- ☐ 100 Totalmente de acuerdo

9. ¿Se ejercen las funciones disciplinarias que atribuyen los reglamentos internos de la institución?

Elija una opción

- ☐ 0 Totalmente en desacuerdo
- ☐ 25 Parcialmente en desacuerdo
- ☐ 50 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ 75 Parcialmente en de acuerdo
- ☐ 100 Totalmente de acuerdo

10. ¿Se realiza un monitoreo permanente del rendimiento académico de los estudiantes utilizando un instrumento para el control y seguimiento?

Elija una opción

- ☐ 0 Totalmente en desacuerdo
- ☐ 25 Parcialmente en desacuerdo
- ☐ 50 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ 75 Parcialmente en de acuerdo
- ☐ 100 Totalmente de acuerdo

11. ¿Se organizan espacios de encuentro con los estudiantes y padres de familia de manera periódica?

Elija una opción

- ☐ 0 Totalmente en desacuerdo
- ☐ 25 Parcialmente en desacuerdo
- ☐ 50 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ 75 Parcialmente en de acuerdo
- ☐ 100 Totalmente de acuerdo

12. ¿Se promueven actividades de beneficio social que vinculen al establecimiento con la comunidad local?

Elija una opción

- ☐ 0 Totalmente en desacuerdo
- ☐ 25 Parcialmente en desacuerdo
- ☐ 50 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ 75 Parcialmente en de acuerdo
- ☐ 100 Totalmente de acuerdo

13. ¿Se promueven actividades culturales, sociales y deportivas?

Elija una opción

- ☐ 0 Totalmente en desacuerdo
- ☐ 25 Parcialmente en desacuerdo
- ☐ 50 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ 75 Parcialmente en de acuerdo
- ☐ 100 Totalmente de acuerdo

14. ¿Se tiene establecido un horario de atención a la comunidad educativa?

Elija una opción

- ☐ 0 Totalmente en desacuerdo
- ☐ 25 Parcialmente en desacuerdo
- ☐ 50 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ 75 Parcialmente en de acuerdo
- ☐ 100 Totalmente de acuerdo

15. ¿Se propician espacios apropiados para que los docentes realicen el proceso de estudio de casos?

Elija una opción

- ☐ 0 Totalmente en desacuerdo
- ☐ 25 Parcialmente en desacuerdo

- ☐ 50 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ 75 Parcialmente en de acuerdo
- ☐ 100 Totalmente de acuerdo

16. ¿Se coordinan actividades junto con las comisiones educativas para fortalecer el proceso de aseguramiento de la calidad de los programas y proyectos que se implementen en el centro educativo?

Elija una opción

- ☐ 0 Totalmente en desacuerdo
- ☐ 25 Parcialmente en desacuerdo
- ☐ 50 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ 75 Parcialmente en de acuerdo
- ☐ 100 Totalmente de acuerdo

17. ¿Se apoya la iniciativa de los trabajadores educativos?

Elija una opción

- ☐ 0 Totalmente en desacuerdo
- ☐ 25 Parcialmente en desacuerdo
- ☐ 50 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ 75 Parcialmente en de acuerdo
- ☐ 100 Totalmente de acuerdo

18. ¿Se elaboran y presentan informes de gestión a la comunidad educativa y a las autoridades que los requieran?

Elija una opción

- | | |
|---------------------------|--------------------------------|
| ☐ 0 | Totalmente en desacuerdo |
| ☐ 25 | Parcialmente en desacuerdo |
| ☐ 50 | Ni de acuerdo ni en desacuerdo |
| ☐ 75 | Parcialmente en de acuerdo |
| ☐ 100 | Totalmente de acuerdo |

ANEXO 4

Test de liderazgo de Blake and Mouton

Instrucciones: lea los siguientes enunciados y marque la opción que su preferencia.

1. Animo a mis compañeros de trabajo en la toma de decisiones y trato de implementar sus ideas y sugerencias.

Elija una opción.

- | | |
|---------------------------|--------------------------------|
| ☐ 0 | Totalmente en desacuerdo |
| ☐ 25 | Parcialmente en desacuerdo |
| ☐ 50 | Ni de acuerdo ni en desacuerdo |
| ☐ 75 | Parcialmente en de acuerdo |
| ☐ 100 | Totalmente de acuerdo |

2. Nada es más importante que completar un objetivo tarea.

Elija una opción.

- | | |
|---------------------------|--------------------------------|
| ☐ 0 | Totalmente en desacuerdo |
| ☐ 25 | Parcialmente en desacuerdo |
| ☐ 50 | Ni de acuerdo ni en desacuerdo |
| ☐ 75 | Parcialmente en de acuerdo |
| ☐ 100 | Totalmente de acuerdo |

3. Monitoreo muy de cerca la duración de las tareas para asegurarme que serán completadas a tiempo.

Elija una opción.

- ☐ 0 Totalmente en desacuerdo
- ☐ 25 Parcialmente en desacuerdo
- ☐ 50 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ 75 Parcialmente en de acuerdo
- ☐ 100 Totalmente de acuerdo

4. Me gusta ayudar a los demás a realizar nuevas tareas o procedimientos.
Elija una opción.

- ☐ 0 Totalmente en desacuerdo
- ☐ 25 Parcialmente en desacuerdo
- ☐ 50 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ 75 Parcialmente en de acuerdo
- ☐ 100 Totalmente de acuerdo

5. Entre más desafiante es la tarea, más lo disfruto.

Elija una opción.

.

- ☐ 0 Totalmente en desacuerdo
- ☐ 25 Parcialmente en desacuerdo
- ☐ 50 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ 75 Parcialmente en de acuerdo
- ☐ 100 Totalmente de acuerdo

6. Animo a mis compañeros de trabajo a ser creativos en su trabajo.

Elija una opción.

- ☐ 0 Totalmente en desacuerdo
- ☐ 25 Parcialmente en desacuerdo
- ☐ 50 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ 75 Parcialmente en de acuerdo
- ☐ 100 Totalmente de acuerdo

7. Cuando miro una situación o tarea compleja ha sido completada me aseguro de todos los detalles.

Elija una opción.

- ☐ 0 Totalmente en desacuerdo
- ☐ 25 Parcialmente en desacuerdo
- ☐ 50 Ni de acuerdo ni en desacuerdo

☐ 75 Parcialmente en de acuerdo

☐ 100 Totalmente de acuerdo

8. Me es fácil llevar a cabo varias tareas complicadas al mismo tiempo.

Elija una opción.

☐ 0 Totalmente en desacuerdo

☐ 25 Parcialmente en desacuerdo

☐ 50 Ni de acuerdo ni en desacuerdo

☐ 75 Parcialmente en de acuerdo

☐ 100 Totalmente de acuerdo

9. Disfruto leyendo artículos, libros o revistas acerca de capacitación, liderazgo y psicología, y luego lo pongo en práctica.

Elija una opción.

☐ 0 Totalmente en desacuerdo

☐ 25 Parcialmente en desacuerdo

☐ 50 Ni de acuerdo ni en desacuerdo

☐ 75 Parcialmente en de acuerdo

☐ 100 Totalmente de acuerdo

10. Yo administro mi tiempo con efectividad.

Elija una opción.

☐ 0 Totalmente en desacuerdo

☐ 25 Parcialmente en desacuerdo

- ☐ 50 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ 75 Parcialmente en de acuerdo
- ☐ 100 Totalmente de acuerdo

11. Cuando corrijo errores no me preocupan las relaciones personales.

Elija una opción.

- ☐ 0 Totalmente en desacuerdo
- ☐ 25 Parcialmente en desacuerdo
- ☐ 50 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ 75 Parcialmente en de acuerdo
- ☐ 100 Totalmente de acuerdo

12. Me gusta explicar los detalles de una tarea compleja a mis compañeros de trabajo.

Elija una opción.

- ☐ 0 Totalmente en desacuerdo
- ☐ 25 Parcialmente en desacuerdo
- ☐ 50 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ 75 Parcialmente en de acuerdo
- ☐ 100 Totalmente de acuerdo

13. Dividir grandes proyectos en pequeñas tareas manejables es como una segunda naturaleza para mí.

Elija una opción.

- | | |
|---------------------------|--------------------------------|
| ☐ 0 | Totalmente en desacuerdo |
| ☐ 25 | Parcialmente en desacuerdo |
| ☐ 50 | Ni de acuerdo ni en desacuerdo |
| ☐ 75 | Parcialmente en de acuerdo |
| ☐ 100 | Totalmente de acuerdo |

14. No hay nada más importante que desarrollar un gran equipo de trabajo.

Elija una opción.

- | | |
|---------------------------|--------------------------------|
| ☐ 0 | Totalmente en desacuerdo |
| ☐ 25 | Parcialmente en desacuerdo |
| ☐ 50 | Ni de acuerdo ni en desacuerdo |
| ☐ 75 | Parcialmente en de acuerdo |
| ☐ 100 | Totalmente de acuerdo |

15. Me gusta analizar problemas.

Elija una opción.

- | | |
|---------------------------|--------------------------------|
| ☐ 0 | Totalmente en desacuerdo |
| ☐ 25 | Parcialmente en desacuerdo |
| ☐ 50 | Ni de acuerdo ni en desacuerdo |
| ☐ 75 | Parcialmente en de acuerdo |
| ☐ 100 | Totalmente de acuerdo |

16. Respeto los límites de los demás.

Elija una opción.

- | | |
|---------------------------|--------------------------------|
| ☐ 0 | Totalmente en desacuerdo |
| ☐ 25 | Parcialmente en desacuerdo |
| ☐ 50 | Ni de acuerdo ni en desacuerdo |
| ☐ 75 | Parcialmente en de acuerdo |
| ☐ 100 | Totalmente de acuerdo |

17. Aconsejar a mis compañeros de trabajo para que mejoren su desempeño es mi naturaleza.

Elija una opción.

- | | |
|---------------------------|--------------------------------|
| ☐ 0 | Totalmente en desacuerdo |
| ☐ 25 | Parcialmente en desacuerdo |
| ☐ 50 | Ni de acuerdo ni en desacuerdo |
| ☐ 75 | Parcialmente en de acuerdo |
| ☐ 100 | Totalmente de acuerdo |

18. Disfruto leyendo artículos, libros y revistas acerca de mi profesión y luego implemento los procedimientos que he aprendido.

Elija una opción.

- | | |
|---------------------------|--------------------------------|
| ☐ 0 | Totalmente en desacuerdo |
| ☐ 25 | Parcialmente en desacuerdo |
| ☐ 50 | Ni de acuerdo ni en desacuerdo |
| ☐ 75 | Parcialmente en de acuerdo |
| ☐ 100 | Totalmente de acuerdo |

ANEXO 5

Cartas de validación de instrumentos

Guatemala, julio de 2022

A quien corresponda:

Por medio de la presente notifico que he tenido a la vista el instrumento de recolección de información de la tesis titulada: **Relación entre el liderazgo y la**

gestión escolar, elaborada por la estudiante **Karen Liliana Molina López**, quien se identifica con el número de carné: 2388620

Dicho instrumento fue revisado y corregido por la estudiante de forma satisfactoria.

Por lo anterior, en mi calidad de experto, extendiendo la presente carta para **VALIDAR** que el instrumento está construido de manera técnica y alineado con los objetivos planteados en el referido anteproyecto de investigación.



Olga Vanessa Duarte Paredes

Licenciada en Pedagogía con orientación en Administración y Evaluación
Educativas

Correo: ovduartep@correo.url.edu.gt

Guatemala, julio de 2022

A quien corresponda:

Por medio de la presente notifico que he tenido a la vista el instrumento de recolección de información de la tesis titulada: **Relación entre el liderazgo y la gestión escolar**, elaborada por la estudiante **Karen Liliana Molina López**, quien se identifica con el número de carné: 2388620

Dicho instrumento fue revisado y corregido por la estudiante de forma satisfactoria.

Por lo anterior, en mi calidad de experto, extendiendo la presente carta para **VALIDAR** que el instrumento está construido de manera técnica y alineado con los objetivos planteados en el referido anteproyecto de investigación.



Tania Ojeda
Lic. En Psicología
Colegiada No. 11855
Correo: ojeda94tania@gmail.com

Licda. Tania B. Ojeda España
PSICÓLOGA CLÍNICA
COLEGIADA NO. 11.855

Guatemala, mayo de 2022

A quien corresponda:

Por medio de la presente notifico que he tenido a la vista el instrumento de recolección de información de la tesis titulada: **Relación entre el liderazgo y la gestión escolar**, elaborada por la estudiante **Karen Liliana Molina López**, quien se identifica con el número de carné: 2388620

Dicho instrumento fue revisado y corregido por la estudiante de forma satisfactoria.

Por lo anterior, en mi calidad de experto, extendo la presente carta para **VALIDAR** que el instrumento está construido de manera técnica y alineado con los objetivos planteados en el referido anteproyecto de investigación.



José Raúl Morán Valenzuela
Licenciado en Educación y Aprendizaje
Jrmoranva@correo.url.edu.gt