



**ISAE UNIVERSIDAD**

*Instituto Superior de Administración de la Educación*

*Dirección de Investigación y Post grado*

*Trabajo de Grado para obtener el título de Maestría en Dirección y Supervisión  
Escolar*

*Proyecto de Investigación*

**“Estrategias de liderazgo escolar para directivos de la zona escolar N°1 de la  
Región Educativa de Panamá Este”.**

Presentado por:

**Saldaña López, Jesús Alcibiades**

**1-18-2753**

**Asesor:**

**Doctora Ulina Mapp**

***Panamá, 8 de Julio de 2022***

## **AGRADECIMIENTO**

A la Doctora Ulina Mapp por los conocimientos y experiencias compartidos y por su impacto en nuestra formación profesional, académica y social.

A los docentes de nivel de Post Grado, especialmente a su Coordinadora Doctora Celis Osses y demás personal, sin cuyo apoyo y colaboración, quizás este trabajo no hubiese sido posible.

A las autoridades de la Región Educativa de Panamá Este, a la Directora Regional de Educación Encargada Profesora Iris Zarzavilla de Bayo, docentes, muy especialmente a los directores de la Zona Escolar N°1, que nos brindaron todo su apoyo durante el desarrollo del proyecto educativo en el Distrito de Chepo.

Nuestro sincero reconocimiento a todo el personal docente de ISAE UNIVERSIDAD, por su oportuna orientación y asesoramiento en la realización de este Proyecto de Investigación.

***Jesús Alcibíades Saldaña López***

## ***DEDICATORIA***

A nuestro Padre Eterno por la salud, vida y dones.

A mi esposa, Nilka Luna, por su amor, comprensión y apoyo permanente.

A nuestras hijas, Ivette y María Paola, por su tolerancia y ser fuente permanente de nuestra inspiración y superación.

A nuestros hermanos por su solidaridad y fraternidad.

Jesús Alcibíades Saldaña López

## **RESUMEN**

Las políticas educativas, establecen en el proceso escolar cambios para mejorar la evaluación del director, más no así en formar “Líderes Escolares” que basen su conocimiento en la orientación y el acompañamiento; donde el director, no solo se convierta en el guía, sino también en el líder que mantendrá la relación de los demás entes de la comunidad educativa. La correspondencia del liderazgo escolar que realiza el director con el acto de la gestión de la institución educativa, son fundamentales para lograr los objetivos en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

En este trabajo se analizará el conocimiento previo de los directores y subdirectores de la zona escolar N°1 de la región educativa de Panamá Este y su impacto en el proceso de implementación y mejora de los procesos de aplicación del liderazgo efectivo desarrollado en los diferentes centros educativos, con este proyecto de investigación se busca mejorar los procesos internos del centro educativo para ser más eficiente en la realización y aplicación del liderazgo escolar.

El aporte principal del proyecto educativo de investigación consiste en brindar capacitación a los directores, subdirectores y docentes de los centros educativos y posteriormente a los supervisores regionales de la región educativa de Panamá Este, con el objetivo de seguir fortaleciendo la enseñanza en todos los niveles del sistema educativo panameño, principalmente en los estudiantes del nivel de primaria y premedia para que continúen mejorando los procesos de transferencia del conocimiento en nuestra zona escolar..

Para alcanzar estas informaciones se recurrió a la encuesta y entrevista a los actores principales como son los directores, subdirectores titulares y encargados de la zona escolar N°1. El resultado de dichas informaciones contribuirá a la formulación de políticas educativas asertivas en la región educativa de Panamá Este.

**Palabras claves: liderazgo, liderazgo pedagógico, liderazgo efectivo, proyecto, investigación, capacitación, enseñanza, aprendizaje, procesos, transferencia, encuesta.**

## **ABSTRACT**

Educational policies establish changes in the school process to improve the evaluation of the principal, but not in the formation of "School Leaders" who base their knowledge on guidance and accompaniment; where the principal not only becomes the guide, but also the leader who will maintain the relationship with the other entities of the educational community. The correspondence of the school leadership performed by the principal with the act of managing the educational institution are fundamental to achieve the objectives in the teaching and learning process.

This work will analyze the previous knowledge of the principals and assistant principals of the school zone N°1 of the educational region of East Panama and its impact on the process of implementation and improvement of the processes of application of effective leadership developed in the different educational centers, with this research project we seek to improve the internal processes of the educational center to be more efficient in the realization and application of school leadership.

The main contribution of the educational research project is to provide training to principals, assistant principals and teachers of the educational centers and later to the regional supervisors of the educational region of East Panama, with the objective of continuing to strengthen teaching at all levels of the Panamanian educational system, mainly in the students of the primary and middle school level to continue improving the processes of knowledge transfer in our school zone.

In order to obtain this information, we resorted to a survey and interview of the main actors such as the principals, deputy principals and those in charge of school zone N°1. The

results of this information will contribute to the formulation of assertive educational policies in the educational region of East Panama.

**Key words:** leadership, pedagogical leadership, effective leadership, project, research, training, teaching, learning, processes, transfer, survey.

## ÍNDICE

<b>TÍTULOS</b>	<b>Páginas</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	11
<b>CAPÍTULO 1: ASPECTOS GENERALES</b>	15
1.1. Planteamiento del problema	16
1.2. Objetivos Generales	17
1.3. Objetivos Específicos	17
1.4. Justificación	17
1.5. Descripción de la zona escolar # 1	18
<b>CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO</b>	19
2.1. Artículos Académicos	20
2.1.1. La Comunidad educativa y la gestión escolar	20
2.1.2. Análisis documental a nivel de tesis de revistas	21
2.1.3. Directivos educativos en Panamá	22
2.2. Antecedentes Teóricos acerca del Liderazgo Escolar	27
2.3. Importancia del Liderazgo Escolar	29
2.4. Enfoques del Liderazgo Escolar	29
2.4.1. Tipos de Liderazgo Escolar	30
2.4.2. Liderazgo Instruccional	30

2.4.3. Liderazgo Transformacional	32
2.4.4 Liderazgo Distribuido	33
2.5. El Clima Escolar como eje fundamental para el mejoramiento de la Calidad Educativa.	35
2.6 Misión, Visión, y Principios de los centros educativos de la zona escolar # 1.	37
<b>CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO</b>	44
3.1. Metodología	45
3.2. Tipo de Problema	46
3.3. Tipo de Metodología	46
3.4. Generación de Datos	47
3.5. Criterios de Rigor y limitantes	47
3.6. Criterios de inclusión y exclusión	48
3.7. Comprender conceptos y marco teórico sobre el liderazgo educativo en Panamá.	49
<b>CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE RESULTADOS</b>	50
4.1. Encuesta.	51
4.2. Cuestionario	56
4.3. Preguntas Abiertas	63
4.4. Conclusiones	73
4.5. Recomendaciones	74

4.6. Bibliografía	76
<b>CAPÍTULO 5: PROPUESTA</b>	80
5.1. Propuesta de Capacitación	81
5.2. Objetivo General y Objetivo Específico	82
5.3. Desarrollo de la actividad de capacitación	83
<b>ANEXOS</b>	

## INTRODUCCIÓN

La supervisión educativa es considerada como una oportunidad con miras a mejorar las organizaciones educativas dando como resultado el mejoramiento de los aprendizajes y contribuyendo a la verdadera formación del educador.

Considerando la importancia que tiene la supervisión educativa de contribuir y vigilar lo referente a la forma como se implementa la educación en los centros educativos con miras a obtener transformaciones que se requieren para su respectivo avance es necesario para su éxito la realización de una serie de actividades que están enmarcadas en disposiciones legales que existen y que de cumplirse a través de una exigente evaluación del rendimiento de los centros educativos se lograrán una verdadera competitividad en el sector educativo.

La alteración que se producen a nivel mundial, como la globalización, las competencias, la transición tecnológica, las exigencias de las instituciones ha dejado a la educación básica, en un nivel que amerita la necesidad de establecer mejores lineamientos en cuanto a sus funciones específicas. La supervisión escolar se ha visto afectada ligeramente, pues el acercamiento con el director y el resto de los integrantes de la comunidad educativa se percibe como una brecha distante, donde la comunicación y el liderazgo tienen algunas diferencias y se busca mejorar esta situación. Por ello veo la necesidad de mejorar la supervisión educativa a nivel de institución, en este caso partiendo, con los directores de centros educativos de mi zona escolar.

Las políticas educativas, establecen en el proceso escolar cambios para mejorar la evaluación del director, más no así en formar “Líderes” que basen su conocimiento en la orientación y el acompañamiento; donde el supervisor no solo se convierta en el guía, sino

también en el líder que mantendrá la relación de los demás entes de la comunidad educativa. La correspondencia del liderazgo para con el acto de la gestión de la institución educativa, fundamental en el proceso de aprendizaje.

En la primera parte del trabajo, El Capítulo 1, se realiza una breve descripción de la supervisión educativa como un elemento fundamental en la organización del centro escolar. Se plantea la problemática existente a nivel del centro educativo y cómo se debe aplicar el liderazgo escolar en la institución educativa. Se establece la propuesta para desarrollar estrategias de liderazgo en el centro escolar. la justificación del proyecto, los objetivos generales y específicos, la duración del proyecto desde sus inicios hasta la culminación, los beneficiarios directos e indirectos, la localización física y el marco institucional del proyecto educativo.

En el segundo capítulo del proyecto se hace un recorrido de manera muy somera en la descripción del proyecto educativo, la fundamentación teórica, abordamos la situación actual de la implementación del Liderazgo Escolar, sus problemas y efectos institucionales, los aciertos y problemas que surgen en los centros educativos.

La tercera parte del trabajo se ocupa del análisis y los resultados de los instrumentos que se aplicaron a los directores y subdirectores titulares y encargados, las opiniones de los miembros de la comunidad educativa en relación con el proceso de enseñanza-aprendizaje. El proyecto servirá para consolidar nuestras ideas en torno a la efectividad del proceso de la implementación del concepto de liderazgo pedagógico en la zona escolar # 1 de la región educativa de Panamá Este.

Finalmente, el proyecto presenta las conclusiones y las recomendaciones para mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje con la aplicación de estrategias de liderazgo pedagógico en cada uno de nuestros centros educativos de Panamá Este.

# CAPÍTULO 1

## **Aspectos Generales.**

La Supervisión Educativa es un elemento primordial en la organización de la gerencia que se encarga de administrar el sistema escolar del país, de ahí el motivo de su establecimiento, y se fundamenta en la necesidad de mejorar las discrepancias que pueden existir entre el actuar de la parte administrativa y el papel pedagógico que desempeña el director en su centro educativo, además de estar a la expectativa del desarrollo en el proceso de la administración escolar y del acto de enseñar.

Es importante destacar que el concepto de 'Supervisión Educativa' tiene significados diversos tomando en cuenta su función, que está enfocada en ejercer la acción de supervisar. Considerando lo anterior por las cualidades y virtudes que se ven acompañados de experiencias y valores éticos. Por ello los elementos de dirección y supervisión docente, tiene el deber de ser la fuente de colaboración para que cada día mejore la situación con respecto a la orientación educativa.

La supervisión escolar tradicional se convierte cada vez más en un proceso poco eficiente para el mejoramiento de la enseñanza, por lo que propone un cambio de visión de la supervisión escolar, como medio para facultar y para otorgar autonomía y participación en la toma de decisiones a los directores de cada centro educativo,

Debido a ello, la comunidad escolar necesita poner a funcionar su amplitud de criterios para mejorar y apoyar a todos sus directores, para que respondan con su ejercicio profesional al desarrollo del Proyecto Académico del Centro Escolar, a los fines y a los objetivos de este. Las reflexiones en torno a las anteriores interrogantes pueden reflejar lo siguiente: que las funciones asignadas a los señores supervisores no se

acomoden al momento que vive la Educación Nacional, o bien que el diseño actual sea el que genere estas contradicciones, mencionadas en este estudio.

### 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La alteración que se producen a nivel mundial, como la globalización, las competencias, la transición tecnológica, las exigencias de las instituciones ha dejado a la educación básica, en un nivel que amerita la necesidad de establecer mejores lineamientos en cuanto a sus funciones específicas. La supervisión escolar se ha visto afectada ligeramente, pues el acercamiento con el director y el resto de los integrantes de la comunidad educativa se percibe como una brecha distante, donde la comunicación y el liderazgo tienen algunas diferencias y se busca mejorar esta situación. Por ello veo la necesidad de mejorar la supervisión educativa a nivel de institución, en este caso partiendo, con los directores de centros educativos de mi zona escolar.

Las políticas educativas, establecen en el proceso educativo cambios para mejorar la evaluación del director, que basen su conocimiento en la orientación y el acompañamiento; donde el supervisor no solo se convierta en el guía, sino también en el líder que mantendrá la relación de los demás entes de la comunidad educativa.

La correspondencia del liderazgo para con el acto de la gestión de la institución educativa, fundamental en el proceso de aprendizaje.

#### **Pregunta:**

¿Cuál es el liderazgo que debe emplear el director para que logre la gestión institucional y mejore el proceso de enseñanza y aprendizaje?

**Propuesta:**

Estrategias de liderazgo para los directores y el papel del supervisor en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

**1.2. OBJETIVOS GENERALES:**

- Descripción de estrategias de liderazgo para los directores de centros educativos.
- Diseñar las estrategias y capacitación para los directores de centros educativos.

**1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

Revisión de artículos y documentos de liderazgo en función del director de centros educativos.

- Elaboración del diseño metodológico e institucional del proyecto.
- Análisis de resultados, aplicación de instrumentos.
- Confeccionar el diseño de la propuesta de capacitación para los directores de centros educativos.
- Desarrollar diversas estrategias trimestrales y anuales que permitan el acercamiento y orientación en los centros escolares, con los directores y su personal docente.

**1.4. JUSTIFICACIÓN:****Descripción**

En esta investigación describo la importancia de ejercer la autonomía de la supervisión educativa, para resaltar el vínculo que debe mantenerse con el resto del equipo educativo de la institución. Participar en la selección de los contenidos básicos que han sido sugeridos por las autoridades educativas; en consecuencia, este estudio procura plantear alternativas que tengan coherencia con la realidad de los planteles de educación

básica general de la zona escolar asignada. Teniendo como objetivo mejorar las funciones de la dirección educativa en general, en los aspectos de orientación, acompañamiento y asesoramiento, evitando así las barreras entre la figura del director y su cuerpo docente, buscando también la integración con las actividades curriculares de los centros escolares de la zona.

Esta propuesta de investigación beneficia a toda la población estudiantil, a los directores, subdirectores y personal docente que pertenecen a la zona escolar número uno de la Dirección Regional de Panamá Este.

### **1.5. DESCRIPCIÓN DE LA ZONA ESCOLAR**

La zona escolar que superviso, consta de 9 centros educativos de primaria y Premedia, respectivamente. Conformada por:

- 7 directores titulares
- 2 directores encargados
- 6 subdirectores titulares
- 8 subdirectores encargados
- Cantidad de docentes: 204
- La población estudiantil es de 6,492.

# CAPÍTULO 2

## Marco Teórico

### 2.1. ARTÍCULOS: GOOGLE ACADÉMICO

#### 2.1.1. LA COMUNIDAD EDUCATIVA Y LA GESTIÓN ESCOLAR DE LAS ESCUELAS DE PANAMÁ ESTE.

**Palabras clave:** Gestión escolar, comunidad educativa, gerentes académicos, administración, ámbitos de acción

#### Resumen

La mayoría de los países latinoamericanos tendieron a desatender las funciones de configuración del sistema educativo, para centrarse en las rutinas de prestación del servicio. El resultado fue que, a raíz de los profundos cambios en las estructuras macrosociales, el sistema educativo ingresó en un acelerado proceso de desconfiguración, derivado de la pérdida de eficacia. Aun eran incipientes los impactos de una globalización que transformaría las prácticas cotidianas, las formas organizativas y luego cuestionaría todos los supuestos sobre los que se levanta la praxis de los educadores y de los administradores. La gestión escolar en estos años ha separado las actividades administrativas de las actividades técnicas, docentes y pedagógicas, concentrando las primeras en manos de los directivos (administración general), lo que confirma la existencia de un grupo de acciones homólogas con un alto enfoque racional y comunes a un banco, una tienda de departamentos o un hospital, donde maniobran programas operativos de recursos materiales, financieros y humanos, así como el control de un adecuado funcionamiento de los servicios y procesos. Y es que Fayol (1987) precisaba el convencimiento de que, a través de la aplicación de sus principios de

administración científica, se podría racionalizar la acción de todas las personas y de cualquier servicio, asegurando un funcionamiento regular, previsible, óptimo y eficiente.

### **2.1.2. ANÁLISIS DOCUMENTAL A NIVEL NACIONAL DE TESIS DE GRADO Y REVISTAS ACADÉMICAS PUBLICADAS RESPECTO AL LIDERAZGO EDUCATIVO EN PANAMÁ DURANTE LOS AÑOS 2010-2021**

De León Núñez, Yarlenis

Fecha: 2022

#### **Resumen**

El presente proyecto investigativo pretende conocer los avances sobre liderazgo educativo en Panamá, con el fin de comprender el contexto nacional, y caracterizar los tipos de liderazgo encontrados. El objetivo central fue elaborar un Estado del Arte respecto al liderazgo educacional desarrollado en la región panameña. Para ello, se ha tomado como insumo tesis de pregrado, magíster, doctorado y artículos de las principales universidades del país. De este modo, se pudo descubrir a través de los estudios locales lo que se asocia por “liderazgo educativo” en la región. Respecto a los hallazgos de los trabajos consultados se destaca la importancia del liderazgo y rol del director capaz de producir logros en los resultados de aprendizaje.

---

#### **Descripción**

Tesis (Magíster en Educación, con mención en Dirección y Liderazgo Educacional)

-- Pontificia Universidad Católica de Chile, 2022

<https://repositorio.uc.cl/handle/11534/63225>

### 2.1.3. DIRECTORES EDUCATIVOS EN PANAMÁ

Es importante conocer el proceso de formación y selección de directores escolares en la región panameña: Los deberes y derechos del personal docente y administrativo que labora en el Ministerio de Educación, están contemplados en numerosas disposiciones legales de diversa jerarquía.

**Decreto 100:** Este decreto establece las funciones de la Dirección General de Educación, los supervisores, inspectores, directores, profesores y maestros. Se describen las atribuciones de la Dirección General de Educación en donde la misma puede reformar y velar por el mejor funcionamiento de la Educación Nacional, solo en el caso de mejorar el proceso educativo esta Dirección podrá proponer cambios e intentar realizar mejoras en la educación.

Funciones del director en el que ejerce liderazgo según los diferentes artículos del decreto 100 del 14 de febrero de 1957. Artículo 27, Artículo 28 y Artículo 33.

#### **Artículo 27:** Funciones en la Educación Secundaria

En este artículo se describen las funciones que se considera que las realiza un director con el foco en el liderazgo.

-Estimular y orientar a los profesores en cuanto al cumplimiento de los planes de estudios y colaborar efectivamente en los programas de supervisión que desarrollen los supervisores de educación secundaria en sus respectivas asignaturas.

-Organizar y proveer lo indispensable para la mejor administración de los exámenes reglamentarios.

-Asumir la responsabilidad del manejo e inversión de los fondos de matrícula del plantel y procurar que el fondo de bienestar estudiantil sea invertido de acuerdo con la ley

y reglamentación establecida. Además, enviar al Ministerio de Educación al finalizar cada semestre escolar un informe pormenorizado sobre la inversión de dichos fondos, de acuerdo con la reglamentación existente.

-Fomentar el acercamiento entre los padres de familia y profesores y las relaciones entre la escuela y la comunidad.

-Discutir en conferencias con los profesores, tomando éstos parte principal, los problemas relativos a su labor con el objeto de proponer medidas y hacer sugerencias prácticas para el mejoramiento de la enseñanza.

Estas funciones representan las características del líder directivo, delegar y a la vez incentivar, motivar y alentar a su personal para que se logren los objetivos de la institución que dirige.

### **Artículo 33: Funciones del director en la Educación Primaria**

Las funciones del director con liderazgo:

-Orientar y dirigir a los maestros en su labor, de modo que los planes de supervisión acordados para la República, sus respectivas Provincias, Zonas o escuelas, se realicen y se cumplan los acuerdos

-Organizar y orientar la vida de la escuela de modo que se logre el buen éxito en la aplicación de los programas, y que se cumplan los principios y normas de educación democrática.

-Impulsar el perfeccionamiento profesional de los subdirectores y maestros, estimulándolos y orientándolos por diversos medios en la prosecución de estudios profesionales.

-Promover una amplia política de estímulos entre los maestros, los alumnos, los padres de familia y los colaboradores de la escuela, encaminada a lograr que trabajen unidos a favor del mejoramiento de la escuela hogares y la comunidad.

-Procurar por medios adecuados el acercamiento entre la escuela y el hogar.

Las funciones del director con foco en el liderazgo en el artículo 33, están orientadas en pro de la moderación. En este sentido el director es un moderador que invita a sus colegas a la conversación, a la resolución de los problemas y conflictos y que intenta obtener un ambiente de armonía en todos los elementos de la escuela, maestros, padres de familia, alumnos y comunidad.

Estas acciones son imprescindibles para moldear de manera adecuada el carácter de los estudiantes. Sin embargo, el ejemplo de los docentes y demás colaboradores del centro educativo, también ejercen un rol importante ya que también son modelos a seguir por los alumnos. Los directores tienen responsabilidades y obligaciones, en este sentido se considera esta labor delicada y debe ser tomada muy en serio por los profesionales encargados, deben seguir al pie de la letra sus deberes, derechos y así intentar que los estudiantes alcancen el objetivo de la enseñanza.

La calidad de la educación está relacionada al liderazgo del director que puede influir en el centro desarrollando propósitos claros y metas que puedan incrementar el compromiso del docente e influir sobre el aprendizaje en el centro educativo cumpliendo con las leyes.

Perfil del cargo de director (a) de centros educativos de primer nivel de enseñanza y director (a) de centros educativos de segundo nivel de enseñanza.

El Decreto ejecutivo N° 86 (De 4 de abril de 2005), en su artículo 1 por el cual se establece el perfil para el cargo de director (a) de centros educativos de educación media de la siguiente manera:

**Formación Académica:** Título universitario con una especialización adecuada a la índole de la formación que ofrece el centro educativo, además de los requisitos exigidos por el Decreto Ejecutivo 203 de 27 de septiembre de 1996.

Experiencia, ocho (8) años de experiencia docente en centros educativos oficiales o particulares.

**Artículo 2:** El director (a) de centros educativos de educación media debe tener formación profesional en administración educativa y estudios en la gerencia de centros educativos, en razón de las funciones que realiza la institución educativa.

**Artículo 3:** El director (a) de centros educativos de educación media debe contar con las competencias personales, profesionales técnico-pedagógicas y socioculturales necesarias para cumplir las responsabilidades que exige dicho cargo, tales como:

-Conocimiento de los procesos administrativos y legales para la gestión de centros educativos.

-Capacidad para planificar, supervisar y evaluar la gestión del centro, así como la labor que desempeña el personal docente a su cargo.

-Liderazgo para formular y conducir el plan estratégico, programas y proyectos del centro que apuntan a una administración integral, eficaz, eficiente y transparente.

-Capacidad de organización de actividades para el aprovechamiento adecuado y eficiente de los recursos.

-Capacidad para orientar de manera pertinente la gestión curricular que realiza el personal docente.

-Manejo adecuado de las relaciones interpersonales con toda la comunidad educativa.

-Habilidades para mediar en los conflictos inherentes a un centro educativo.

-Capacidad de realizar con eficiencia la gestión de recursos del centro escolar (humanos, financieros, físicos y materiales).

-Poseer seguridad y confianza en sí mismo y en las acciones que emprende.

-Demostrar capacidad para orientar los procesos de aprender a aprender, aprender a ser, aprender a hacer, aprender a emprender y aprender a convivir, como medios básicos de un aprendizaje significativo.

-La formación profesional podrá ser demostrada con los títulos respectivos y la experiencia docente exigida con las certificaciones correspondientes.

-Las competencias que definen el perfil podrán ser acreditadas con títulos, créditos, seminarios o cursos y, en todo caso, serán apreciadas en la entrevista o escritos que se realizarán en el concurso de nombramiento.

Es necesario destacar que dentro de la descripción del perfil del director que hace el decreto anteriormente señalado, se enlista como habilidad personal requerida para ejercer el cargo Liderazgo para formular y conducir el plan estratégico, programas y proyectos del centro que apuntan a una administración integral, eficaz, eficiente y transparente. Además de los requisitos de formación académica, son contar con un título universitario con una especialización adecuada a la índole de la formación que ofrece el centro educativo.

## 2.2. ANTECEDENTES TEÓRICOS ACERCA DEL LIDERAZGO ESCOLAR

“El liderazgo educativo es aquel que influye en otros para hacer cosas que se espera mejorarán los resultados de aprendizaje de los estudiantes” (Robinson, Hohepa, y Lloyd, 2009, p.70).

De esta manera, el liderazgo educativo logra convocar a la comunidad escolar en un proyecto común de mejora, que implica que todos los actores hagan suyo el objetivo de que los alumnos aprendan y logra orientar el alineamiento de los recursos pedagógicos financieros y humanos en pro de aquel objetivo compartido.

Muchos autores actualmente enfatizan que la idea de un liderazgo dinámico, en el sentido de que debe ser una función compartida por diferentes actores de la comunidad escolar o educativa, lo cual indica que las personas que en un momento ejercen su liderazgo, pueden en otro momento o situación llegar a ser también influidos. Según algunos estudios citados por Volante, P. Nussbaum, M. (2002, p.77) “El principio del liderazgo en una organización educativa apunta a canalizar las capacidades y la influencia interpersonal hacia el logro de resultados de aprendizaje en los estudiantes. Estimular la noción de liderazgo, desde el nivel directivo hasta la base de la organización, agiliza la toma de decisiones y se generan experiencias que mejoran el clima no sólo en términos de cohesión interpersonal sino también en función de prioridades y objetivos”.

Los estudios de cómo los directores influyen en la calidad de la enseñanza, así como los resultados de aprendizaje de los estudiantes han cobrado gran importancia en las últimas décadas (Leithwood, K. et al., 2008). Prueba de ello, son diversos meta análisis realizados internacionalmente, como el de Walters, J.; Marzano, J.; y McNulty, B. publicado en 2003, que hace una recopilación de estudios sobre la influencia del liderazgo

en los resultados académicos de los alumnos, realizados durante 30 años. Por su parte, Hallinger, P. (2011) plantea una pregunta por demás profunda y detonadora de debate ¿Dónde debe poner sus esfuerzos el director para mejorar el aprendizaje de los alumnos en la escuela?, para dar respuesta a tal interrogante, el propio autor sugiere contextualizar la pregunta en la literatura sobre la mejora escolar. Ahora bien, como antecedentes empíricos de la presente investigación, se deben citar los diferentes trabajos de revisión bibliográfica que Philip Hallinger y colaboradores han realizado en Asia. (A critical review of the knowledge base for school leadership in Vietnam; A review of Singapore principals' leadership qualities, styles, and roles; A síntesis of reviews of research on principal leadership in East Asia; A systematic review of research on educational leadership in (Hong Kong, 1995-2014) estudios en donde se hace una revisión bibliográfica de las investigaciones producidas en aquel continente, además de ofrecer una mirada crítica de los textos, logra hacer una breve caracterización de los directores escolares y sus prácticas.

En Latinoamérica, concretamente en Chile, también se ha profundizado en el análisis del liderazgo y la mejora escolar; Volante P. (2008) desarrolla en enfoque del liderazgo instruccional y prueba la hipótesis de la influencia de los equipos de liderazgo instruccional en la calidad de la enseñanza y los resultados académicos. Lo cual, en 5 síntesis nos permite concluir que el líder instruccional es quien proporciona alineamiento y dirige los esfuerzos hacia un fin común, el cual siempre responde a la búsqueda del impacto positivo en los procesos de enseñanza aprendizaje. Una vez que se tiene claridad sobre cómo el liderazgo directivo influye en las organizaciones educativas y en los

respectivos procesos de enseñanza-aprendizaje, para delinear los objetivos de la presente investigación es pertinente focalizar en el marco del contexto panameño.

### **2.3. IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO ESCOLAR**

Es en este contexto que se le otorga mayor relevancia al liderazgo escolar, que se ha convertido en una prioridad de los programas de política educativa a nivel nacional e internacional y de las investigaciones educativas, más aún después de haber sido ubicado como el segundo factor interno de la escuela que más relevancia tiene en los logros de aprendizaje. Los antecedentes teóricos empíricos señalan que el liderazgo escolar explica un 25% de los efectos escolares, después de la acción del profesorado en el proceso de enseñanza-aprendizaje (Leithwood et al., 2004; Leithwood & Jantzi, 2008; McBer, 2000; McKinsey, 2007; OCDE, 2011; Pont et al., 2008; Robinson, 2007; Robinson et al., 2008; Waters et al., 2003). La OCDE ha implementado el programa “Mejorar el liderazgo escolar” (Improving school leadership), en el que participan hasta ahora, entre otros países, el Reino Unido, con el programa de escuelas especializadas o la beca de incentivos de liderazgo (Ray, 2006), así como España y Chile, a través de sus Ministerios de Educación.

### **2.4. ENFOQUES DEL LIDERAZGO ESCOLAR**

En relación con el enfoque o los estilos de liderazgo, Leithwood y Jantzi (2006) señalaron que muchas de las nuevas teorías sobre el liderazgo escolar tienden a buscar un adjetivo para el liderazgo. Estas nuevas teorías dan falsa impresión de que algo nuevo ha sido creado, cuando en realidad el liderazgo escolar es una antigua teoría que recibe

un nuevo nombre, pero sigue siendo definido como “la tarea de movilizar e influir en los otros para articular y alcanzar las intenciones y objetivos compartidos de la organización educativa” (Leithwood y Riehl, 2005, p. 14).

---

#### **2.4.1 TIPOS DE LIDERAZGO ESCOLAR**

Los autores Bush y Glover (2014) proponen varios modelos de liderazgo educativo: Liderazgo instruccional, transformacional y distribuido. Cada modelo tiene un objetivo en común que es lograr que los estudiantes aprendan, pero con diferentes características que se adecuan a la personalidad de cada director.

---

#### **2.4.2 LIDERAZGO INSTRUCCIONAL**

El término liderazgo instruccional datan de la década de 1970 en escuelas urbanas muy pobres donde se evidencio que tenían un fuerte liderazgo educativo con un buen clima entre docentes, estudiantes, directivos y en cual mantenían objetivos de aprendizaje y metas claras con altos estándares en base a las expectativas que se tenía hacia los estudiantes (Robinson et al. 2008). El resultado de este movimiento fue una lista de características de este tipo de escuelas y la clave entre ellas fue el papel del director como fuente líder de instrucción. De hecho, los estudios demostraron que no había “ninguna evidencia de escuelas efectivas con liderazgo débil” (Sammons, P. et al., 1995, 17). Hallinger, P.; Murphy, J.; Weil, M.; Mesa, R.; and Mitman, A. (1983) identifican tres funciones generales del líder instruccional:

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

Los esfuerzos por fundamentar el efecto del liderazgo escolar sobre los logros de aprendizaje suman al menos tres décadas de investigación que ofrece evidencias para asociar determinadas prácticas de liderazgo con las diferencias que se observan en la calidad de la enseñanza y los resultados académicos entre organizaciones educativas (Heck y Hallinger, 2005). Pese a que se han propuesto diferentes énfasis y denominaciones para caracterizar tales prácticas, los tres principales énfasis siguen siendo aquellos más relacionados con influir en las prácticas instruccionales (Hallinger y Murphy, 1985; Alig-Mielcarek y Hoy, 2005; Robinson et al., 2008). En primer lugar se identifican prácticas relacionadas con la definición de metas y prioridades que se focalizan en el proceso pedagógico; en segundo término, prácticas relacionadas con la comunicación y motivación de objetivos académicos; y en tercer lugar, prácticas relacionadas con el desarrollo y rediseño de las capacidades organizacionales para mejorar y monitorear la enseñanza (Leithwood et al., 2006, p. 9; Robinson et al., 2008).

En síntesis, la vasta investigación internacional permite suponer que el impacto del liderazgo instruccional sobre los logros de aprendizaje se explica por su influencia en priorizar propósitos académicos y en inducir prácticas para monitorear la acción de profesores y estudiantes en función de este objetivo (Robinson et al., 2008; OCDE, 2009).

Utilizando el inventario de liderazgo instruccional de Alig-Mielcarek (validado en Chile en Volante, 2010) se detectaron diferencias significativas en el nivel de influencia percibido en los equipos directivos del estudio, que se construye como un índice de tres niveles (bajo, medio y alto) y se analiza como una variable incremental. Estas diferencias en la percepción del liderazgo instruccional no se asociaron con la dependencia administrativa ni con el nivel socioeconómico de las familias, análisis que a pesar de no

obedecer a una hipótesis específica está presente en las revisiones teóricas y empíricas más influyentes del tema tanto en Estados Unidos como en Inglaterra (Leithwood et al., 2006).

De acuerdo con estos antecedentes, en Chile existen aparentemente condiciones estructurales que posibilitaron el ejercicio del liderazgo escolar como una función distribuida y los resultados obtenidos en este estudio confirman la necesidad de fortalecer el liderazgo instruccional de los equipos directivos como una forma de obtener mayores logros académicos a nivel de establecimientos. Esta tendencia también ha sido detectada en otros contextos de reforma educacional, como es el caso de programas de mejora escolar norteamericanos, como Accelerated Schools, America's Choice y Success for All, en los cuales ha sido necesario ampliar los roles de liderazgo más allá de la estructura organizacional tradicional. Volante, P. (2010) Liderazgo instruccional y logro académico en la educación secundaria en Chile.

### **2.4.3 LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL**

La teoría del estilo de liderazgo transformacional ha sufrido diversos cambios a partir de su conceptualización original en 1978 con la publicación de James McGregor Burns, en la cual se analizó la capacidad de liderazgo de algunas personas capaces de inspirar nuevos niveles de energía, compromiso y propósito moral. El autor argumentó en su publicación que esta energía y el compromiso con una visión común, transformaron la organización mediante el desarrollo de su capacidad para trabajar en colaboración y así superar los retos y alcanzar metas ambiciosas en equipo.

En este sentido James McGregor Burns concluyó que los grandes líderes históricos tienen en común un tipo distintivo de liderazgo, que él llamó "transformador" debido a que

eleva el nivel de conducta humana y la aspiración ética del líder y conduce, por lo que tiene un efecto transformador en ambos” (Burns, 1978, p. 20). El liderazgo puede encontrarse, según Burns, en las relaciones entre motivos, recursos, líderes y seguidores.

Kenneth Leithwood en 1992 y sus colegas emprendieron una serie de estudios encaminados a determinar el significado y la utilidad del liderazgo transformacional en las escuelas. Es por ello que Leithwood es reconocido como un líder en la adaptación de los principios de liderazgo transformacional en el campo de la educación. Este autor se mantuvo en su teoría de que el liderazgo transformacional era relevante, para los líderes educativos porque facilita el responder a las demandas externas, principalmente durante los tiempos de cambio; puesto que un líder transformacional reestructura en función del logro de objetivos vinculados al cambio cultural y a la resolución de los problemas organizativos.

---

#### **2.4.4 LIDERAZGO DISTRIBUIDO**

El liderazgo distribuido se encuentra asociado a varios conceptos como: el liderazgo compartido o democrático porque se lo define como una tarea en el que participan todos los funcionarios de la institución educativa y tiene énfasis en la distribución de roles, funciones y de influencia social al realizar una determinada tarea. Este enfoque emerge con el concepto de comprender la influencia de las personas que forman parte de la institución educativa con roles formales o informales, los cuales se encuentran involucrados en diversos trabajos que necesitan prácticas de un buen liderazgo que sea innovador para poder enfrentar toda la complejidad que surge del contexto organizacional. (Ahumada, González, Pino, y Maureira, 2017).

Este enfoque defiende el principio de distribución de liderazgo en el que implica coordinación de todos los individuos que forman parte de la institución educativa, estas son escuelas con metas centradas en la ejecución de prácticas y programas institucionales. Las prácticas de liderazgo distribuido son bastante valoradas en las escuelas efectivas porque crea una responsabilidad colectiva, refuerza principios democráticos y decisión colectiva sobre los asuntos importantes, fija rumbos y ejerce influencia positiva acompañado con carisma. (Maureira et al. 2013)

La diferencia del liderazgo distribuido a otros modelos de liderazgo es el sentido de la práctica más que como un rol o responsabilidad, se lo mira por sus interacciones con los demás que por sus acciones y es una influencia que se comparten los individuos dentro de las escuelas (Ahumada et al.2017). Este tipo de liderazgo desarrolla procesos de participación, corresponsabilidad y democratización que aseguren procesos de transformación permanente para una educación de calidad. (Ojeda y del Pilar, 2007).

El liderazgo distribuido no es una práctica individual sino social que labora en forma de red, donde el liderazgo influye de persona en persona, pero hay que tener cuidado al momento de distribuir liderazgo ya que si son asumidas por alguien incompetente la distribución no será eficaz, del mismo modo, aunque haya alguien competente para la distribución del liderazgo y no existe continuidad en las funciones tampoco se tendrá resultados eficaces. (Bolívar et al. 2013)

En base a cada una de las definiciones sobre los diferentes tipos de liderazgo que podemos encontrar en determinado centro educativo, y que sin duda cada uno con su estilo propio, prácticas y funciones están enfocadas en la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje y logros de los aprendizajes, además la mejora en la gestión

administrativa y colectiva de todos los miembros de la comunidad educativa. En este sentido nos atrevemos a preguntarnos ¿Qué tipo de liderazgo reclama la educación panameña? De acuerdo a los resultados obtenidos sobre la investigación de liderazgo educativo en Panamá, se evidencia que su presencia en forma eficaz está en la dirección de las escuelas, asociada con mejoras en los resultados escolares. Por ello la función directiva incrementa su rol y compromiso en este proceso de transformación de los sistemas educativos.

Si bien algunas de las recomendaciones de los investigadores, quienes desarrollaron sus publicaciones, enfocadas en el liderazgo que ejerce el director, se situaban en sugerir motivación a sus docentes a través de los logros y la importancia que tienen los resultados escolares, los cuales generan altas expectativas.

## **2.5 EL CLIMA ESCOLAR COMO EJE FUNDAMENTAL PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EDUCATIVA**

Autores

**Gloria Mayerly Ruiz**

UMECIT

 <https://orcid.org/0000-0002-1430-756X>

### **Resumen**

Cada vez es más importante prestar atención a los factores que inciden en el mejoramiento de la calidad educativa, de hecho, este aspecto se encuentra enmarcado dentro de las políticas educativas colombianas. Frente a ello, en este ensayo se relaciona a la calidad educativa con el clima escolar, entendido como el estado de la

percepción generalizada que poseen los actores que componen toda la comunidad educativa dentro de un proceso complejo de interacción social y cultural. Para hacer frente a este relacionamiento, se ubica a la gestión escolar como un proceso de participación activo y constructivo de escuela, donde se pone de relieve la idea de comunidad educativa, permitiendo centrarse en elementos constitutivos importantes dentro de dicha gestión como la convivencia, la pedagogía para la paz, el rol del docente y del estudiante, además, de los procesos de enseñanza y aprendizaje donde se haga foco en el contexto sociocultural. En efecto, el mejoramiento de la calidad educativa desde las bases del clima escolar está, por consiguiente, condicionado al reconocimiento tanto de las diferentes posibilidades que tienen las instituciones educativas dentro de su entorno sociocultural como del respeto por los procesos de maduración, relación interpersonal y planes de acción y fortalecimiento que deban tomarse colectivamente.

**Palabras clave:**

- Calidad educativa
- clima escolar
- convivencia [https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as\\_sdt=0%2C5&q=%20convivencia&oq%20convivencia](https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=%20convivencia&oq%20convivencia)
- educación [https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as\\_sdt=0%2C5&q=%20educaci%C3%B3n&oq%20educaci%C3%B3n](https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=%20educaci%C3%B3n&oq%20educaci%C3%B3n)
- comunidad educativa
- gestión escolar.

<https://revistas.umecit.edu.pa/index.php/dialogus/article/view/524>

**2.6 MISIÓN, VISIÓN Y PRINCIPIOS DE LOS CENTROS EDUCATIVOS DE LA ZONA ESCOLAR N°1.**

ESCUELA	MISIÓN	VISIÓN	PRINCIPIOS
<p><b>C.E.B.G.B.</b> <b>Estado de Qatar</b></p>	<p>Proporcionar a los niños, a los jóvenes de uno y otro sexo, una formación y enseñanza plena y de calidad, que les permita conformar su propia y esencial identidad; así como construir una concepción de la realidad que integre conocimiento, valoración ética y moral, convivencia democrática y el respeto por una cultura universal</p>	<p>Ser un Centro Educativo, fundamentado en la vivencia de valores en las innovaciones pedagógicas, utilizando la creatividad y la tecnología, para el desarrollo integral de los estudiantes, logrando la formación de personas competentes, exitosas y solidarias</p>	<p>Una educación integral, conformada por una sólida formación en valores y aprendizajes significativos, que acompañados por una excelente calidad docente, garanticen resultados integradores en nuestros alumnos (as), maximizando de esa manera sus capacidades.</p>

<p><b>C.E.B.G.</b></p> <p><b>Santa Isabel</b></p>	<p>Educar y formar integralmente con la finalidad que los estudiantes alcancen su autorrealización humana y profesional a través de un proyecto educativo innovador que desarrolle competencias, pensamiento crítico y analítico, aptitudes, habilidades y destrezas</p>	<p>Consolidar nuestra posición como una institución educativa de excelente calidad, de una sólida formación académica y tecnológica que les permitirá incorporarse con éxito al campo laboral y a los estudios superiores.</p>	<p>Ser un centro educativo comprometido en la formación integral de niños, niñas y adolescentes, con deseos de superación altamente competentes para enfrentar los cambios y problemas de la vida diaria en la sociedad</p>
<p><b>C.E.B.G.B.</b></p> <p><b>José Gabriel Duque</b></p>	<p>Fomentar en el estudiante el desarrollo de destrezas, habilidades y valores que susciten el aprendizaje</p>	<p>Una población estudiantil que logre el crecimiento integral a través del desarrollo de</p>	<p>Brindar un ambiente de aprendizaje con oportunidades y valores para todos los alumnos que</p>

	<p>significativo y la adquisición de conocimientos y atributos que promuevan el crecimiento integral del alumno</p>	<p>todas las destrezas, habilidades y valores que los conviertan en ciudadanos capaces de contribuir con la sociedad.</p>	<p>asistan a nuestro centro escolar.</p>
<p><b>C.E.B.G.B.</b> <b>José del Carmen Echevers</b></p>	<p>Asumimos la responsabilidad de dar una formación integral a cada uno de nuestros alumnos en las distintas etapas de su desarrollo, desde el respeto a sus creencias, poniendo el máximo empeño en el cultivo de valores humanos y en la creación de</p>	<p>Ser la primera elección de las familias que garantice la formación académica, la madurez emocional y la educación en valores necesarios para el futuro de sus hijos en un mundo</p>	<p>La enseñanza se basa en una pedagogía activa, directa y en permanente actualización</p>

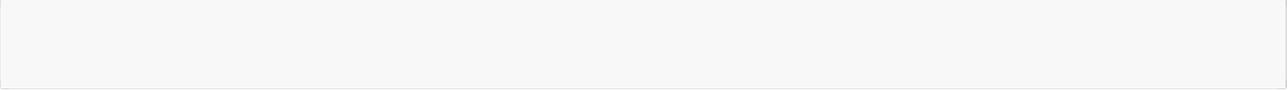
	hábitos de estudio, trabajo y convivencia para una excelente formación académica y personal, acorde a las demandas de nuestra sociedad actual	tecnológico y global.	
<b>C.E.B.G.B. Superación Campesina</b>	Somos una escuela comprometida con la educación de la niñez de la comunidad. Ofrecemos un servicio donde se logran propósitos educativos de manera equitativa, con pertinencia y relevancia, donde el cuerpo docente se compromete con la educación de la	Ser una institución que ofrezca a los niños una formación integral y de calidad, donde desarrollen y adquieran conocimientos, habilidades y valores que les permitan continuar con su formación académica e	Al brindar un trato digno a los niños, padres de familia, docentes y demás integrantes de la comunidad escolar, así como al promoverlo como un valor importante en la conducta de los alumnos.

	<p>niñez, atendiendo de manera personalizada para formar niños con habilidades, destrezas, capacidades, conocimientos y valores acordes a los retos que demanda la sociedad; con la participación comprometida de los padres de familia.</p>	<p>incorporarse con éxito a la sociedad donde se desenvuelven; que sean capaces de utilizar las competencias adquiridas en situaciones de su vida diaria. Es nuestro deseo ser una institución que ofrezca educación de calidad para la vida</p>	
<p><b>C.E.B.G.B.</b> <b>Clímaco Delgado</b></p>	<p>Educar, enseñar y formar a nuestros estudiantes con un programa académico de alta calidad y de estándares</p>	<p>Ser un centro escolar de referencia nacional por su educación preparación con un currículo</p>	<p>Sustentados Con La Afabilidad, La Amabilidad, El Compañerismo, La Comprensión, La Paciencia, La</p>

	nacionales que les potencializa las capacidades, destrezas y habilidades necesarias para convertirlos en protagonistas y transformadores de su entorno.	apoyado en una metodología inductiva, actualizada e innovadora centrada en formar un individuo líder.	Tolerancia Y La Modestia
<b>C.E.B.G.B. Unión de Azuero</b>	Ofrecer una enseñanza pública y de calidad para mejorar el éxito escolar de todos nuestros alumnos, mejorando sus resultados académicos y facilitando su incorporación a esta sociedad.	Fomentar un buen ambiente de estudio, trabajo y convivencia e incentivar la participación de todos los sectores de la comunidad educativa	El compromiso profesional al servicio de una educación pública de calidad Y la participación de toda la comunidad educativa en el proyecto del centro y en la toma de decisiones.

<p><b>C.E.B.G.B.</b> <b>Tierra Prometida</b></p>	<p>Somos un centro educativo interesados con el cambio y desarrollo integral de la comunidad educativa, inculcando en los alumnos, conocimiento científico, valores morales y cívicos que los lleven a ser personas críticas dentro de la realidad social</p>	<p>Es una institución pionera e innovadora que brinda un servicio educativo con el fin de romper el círculo de pobreza a través de la preparación académica y la formación integral.</p>	<p>Cada uno de los que conforman el equipo de este Centro Educativo se compromete convincientemente en cumplir con las normas para llegar a la misión, visión de la institución.</p>
------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

# CAPÍTULO 3



## MARCO METODOLÓGICO.

### 3.1. METODOLOGÍA

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

En la presente investigación se buscó conocer en profundidad la concepción que se tiene del liderazgo educativo en Panamá, en base a tesis de Pregrado, maestrías y doctorados, artículos y revistas etc. Esto permitió realizar un análisis acerca de la información que se recopiló

El liderazgo educativo es un tema que ha cobrado importancia creciente en los últimos años, tanto en la agenda de investigación educativa a nivel internacional, como en las políticas públicas. Se encuentra extendida la creencia entre los actores políticos y el público general de que los líderes educativos pueden hacer una gran diferencia en la calidad de las escuelas y de la educación que reciben niños y jóvenes. Es así como en los países que integran la OCDE se ha producido un cambio en el sistema escolar tendiente a entregar una mayor autonomía a las escuelas en su toma de decisiones, de manera que puedan adaptarse con mayor facilidad a entornos cambiantes y responder a las necesidades de la sociedad actual (Pont, Nusche y Moorman, 2008). De este modo, las responsabilidades que atañen a los directores se han incrementado, así como también las expectativas acerca de su rol. Estos cambios se enfrentan con el desafío de mejorar la

calidad de los directores, lo que ha obligado a estos países a considerar el liderazgo como un punto de interés central.

### **3.2. TIPO DE PROBLEMA**

Se presenta los alcances sobre la investigación de tipo teórico-práctico que se ha desarrollado sobre liderazgo escolar en Panamá Este (tendencias sobre los tipos de liderazgo que puedan existir y enfoques que son posibles de integrar) considerando que la problemática emerge, ya que en Panamá carecemos de información documental en cuanto a investigaciones educativas, y existe un gran protocolo para tener acceso a las existentes.

### **3.3. TIPO DE METODOLOGÍA**

Para este proyecto estaré empleando la metodología a través de un diseño cualitativo e interpretativo, de tipo documental.

Este estudio quiere conocer el estado en el que se encuentra el Liderazgo Educativo en Panamá Este, se quiere recopilar fuentes, ideas y conceptos que sean importantes para obtener información relevante a este tipo de investigación se la conoce como estado del arte.

### **3.4. GENERACIÓN DE DATOS**

La técnica seleccionada para esta investigación fue la Matriz Bibliográfica. La búsqueda y análisis de revistas académicas y tesis de licenciatura, magíster y doctorado, además se incluirá publicaciones de periódicos, a fin de incrementar el espectro posible de información relevante.

Se utilizaron los repositorios de las bases de datos de las diferentes Universidades de Panamá, así como página web del Ministerio de Educación, entre otros sitios web.

La investigación teórica se llevó a cabo mediante la indagación y revisión de diversas fuentes bibliográficas de forma que se logró determinar el estado actual del liderazgo educativo en Panamá. Entre otros sitios web que contenían información relacionada al proyecto de investigación, y lugares donde se pudo ingresar de manera presencial, siempre y cuando las circunstancias debido al COVID-19 lo permitieron.

A fin de organizar la información o textos que se recolectarán, se utilizó una matriz bibliográfica, donde se inventariaron todos los textos que conforman la investigación y sobre los cuales se aplicaron los filtros de selección.

### **3.5. CRITERIOS DE RIGOR Y LIMITANTES**

Los criterios de calidad, guardan relación con la rigurosidad con que una investigación cualitativa se realizada. Por tanto, se definirá rigor como el establecimiento de parámetros que permitan acceder y asegurar la credibilidad, autenticidad, confianza e integridad de los resultados propuestos en una investigación. (Cornejo y Salas, 2011).

## LIMITANTES

Escasez de información, con una baja frecuencia de investigaciones con enfoque cualitativo y con diseño de estudio de caso.

Debido a la contingencia producida por el COVID-19. Se ha restringido la búsqueda de información de manera presencial en lugares idóneos que ayuden al desarrollo de la investigación.

### **3.6. CRITERIOS DE INCLUSIÓN Y EXCLUSIÓN**

El presente estudio, se llevó a cabo mediante la indagación y revisión de fuentes para analizar, conocer y comprender el liderazgo educativo en Panamá Este. Se realizó una búsqueda rigurosa de tesis de grado que comprendan a: licenciatura, maestría, doctorados, artículos de revistas para analizar la información recopilada, la búsqueda de las publicaciones se realizó en línea, a través de las bibliotecas y repositorios virtuales de cada una de las universidades de la región panameña. El criterio de Inclusión, estuvo determinado por estudios que abordaron como tema principal o secundario el liderazgo educativo, liderazgo centrado en el aprendizaje y/o liderazgo directivo, cuyas publicaciones estuviesen registradas entre los años 2010 y 2021.

Periodo considerado como un lapso del que se pueden extraer tendencias relevantes sobre los temas mencionados.

Respecto a los criterios de exclusión, estos corresponden a los textos mencionados anteriormente que no hagan referencia en su contenido a los temas que se abordan en este análisis documental. También se excluyeron todas aquellas investigaciones que fuesen realizadas antes del año 2010; además también aquellas investigaciones que hicieron referencia a gestión y/o liderazgo educativo en educación superior.

### **3.7. COMPRENDER CONCEPTOS Y MARCO TEÓRICO, SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO EN PANAMÁ**

Después de haber caracterizado los tipos de liderazgo en las publicaciones, se procede a comprender conceptos relevantes del marco teórico de cada una de las tesis, revistas y periódicos que forman parte de nuestra investigación.

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

# CAPÍTULO 4

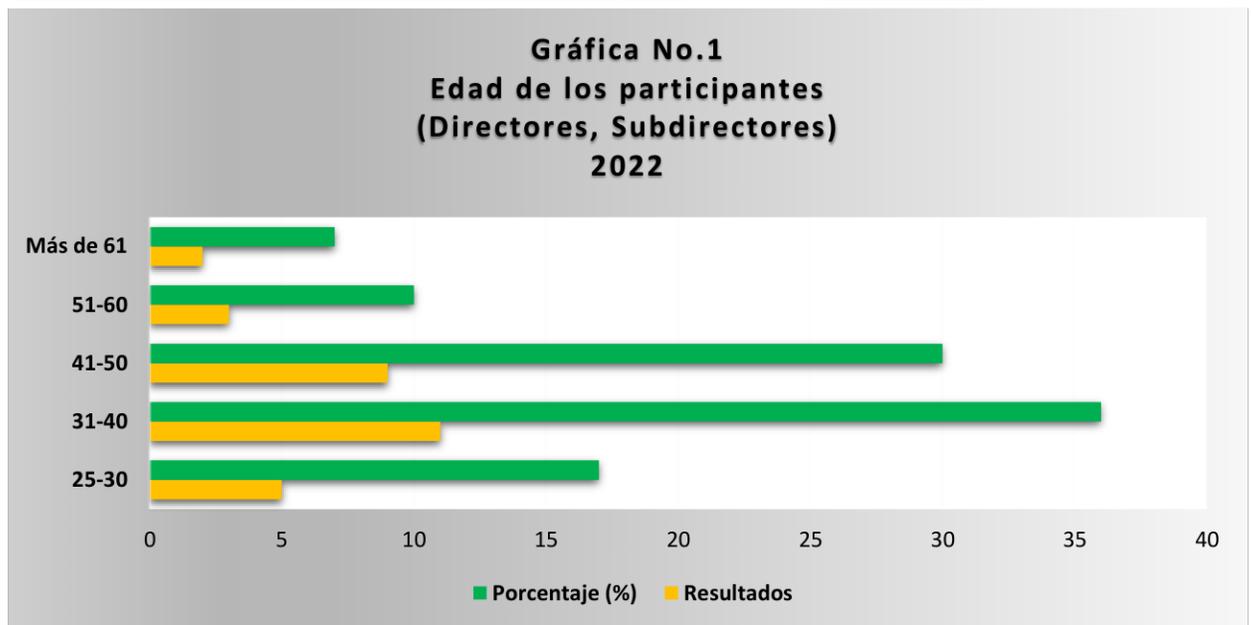
## ANÁLISIS DE RESULTADOS.

### 4.1. ENCUESTA. Datos personales, años de experiencia.

#### CUADRO No 1

#### Edad de los participantes (directores, subdirectores). 2022

Edad	Resultados	Porcentaje (%)
25-30	5	17
31-40	11	36
41-50	9	30
51-60	3	10
Más de 61	2	7



**Fuente: resultados de las encuestas aplicadas por el investigador. Año 2022.**

En este proyecto de investigación que involucra la participación de directores y subdirectores de la zona escolar No 1 de la Región de Panamá Este, podemos deducir de estos resultados obtenidos en la pregunta 1 de la encuesta, que el 36 % de los

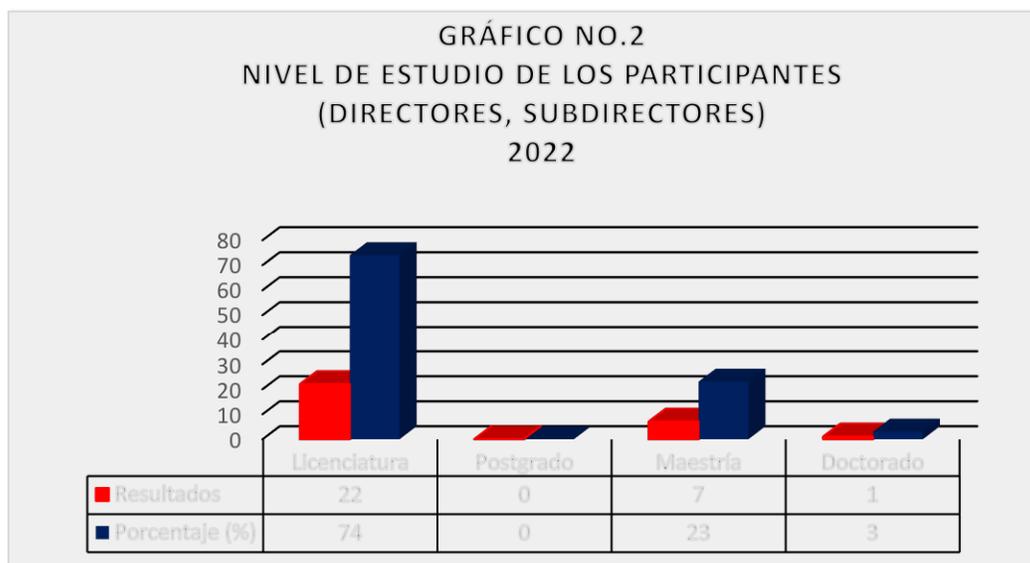
participantes señala que tienen edades que oscilan desde los 31 a los 40 años. El 30% manifiesta estar entre los 41 a 50 años. El 17% está en el rango de los 25 a los 30 años. Y el 7 % está ubicado en las edades de más de 61 años respectivamente.

Esta información nos indica que la mayoría de mis directores y subdirectores tienen una edad que va desde los 31 a los 40 años. Seguido de los que tienen una edad de 41 a los 50 años.

## CUADRO No 2

### Nivel de estudio de los participantes (directores, subdirectores). 2022

Nivel	Resultados	Porcentaje (%)
Licenciatura	22	74
Postgrado	0	0
Maestría	7	23
Doctorado	1	3



**Fuente: resultados de las encuestas aplicadas por el investigador. Año 2022.**

Según los resultados obtenidos en esta investigación aplicada a directores y subdirectores, se demuestra que el 74 % de los participantes, o sea 22 encuestados, tienen un nivel de estudio que corresponde la licenciatura en su especialidad. El 23 % de los participantes o sea 7 administrativos, tienen un nivel de escolaridad que corresponde a maestría en su especialidad. Mientras que el 3% de los participantes, ósea 1 director, tienen un nivel de doctorado en su especialidad. Podemos observar un nivel alto de escolaridad en nuestros directores y subdirectores.

### CUADRO No 3

#### Años de experiencia (directores, subdirectores). 2022

Nivel	Resultados	Porcentaje (%)
5-10	6	20
11-20	17	57
21-40	7	23



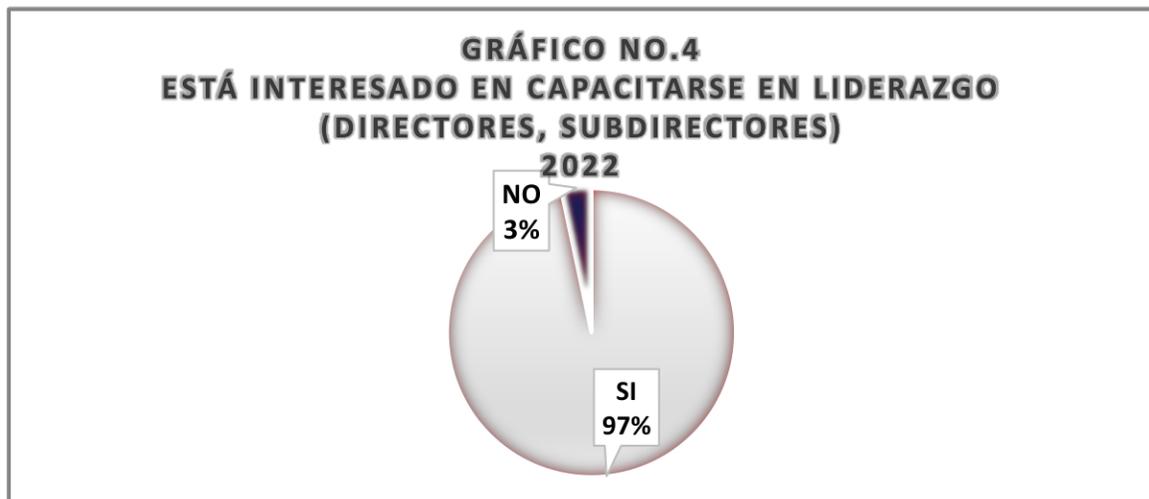
Fuente: resultados de las encuestas aplicadas por él investigador. Año 2022

El análisis cuantitativo demuestra que el 57%, o sea 17, de los directores y subdirectores encuestados tienen de 11 a 20 años de experiencia en sus puestos administrativos. El 23% de los participantes o sea 7, tienen de 21 a 40 años de experiencia. Y el 20 % de los directores y subdirectores, o sea 6, tienen de 5 a 10 años de experiencia. Todos estos resultados nos indican que la mayoría de mis directores y subdirectores, poseen una vasta experiencia en sus direcciones administrativas, seguidamente de un personal con mayor experiencia definida en sus puestos de trabajo.

#### CUADRO No 4

##### Está interesado en capacitarse en liderazgo (directores, subdirectores). 2022

Opción	Resultados	Porcentaje (%)
Si	29	97
No	1	3



**Fuente: resultados de las encuestas aplicadas por el investigador. Año 2022.**

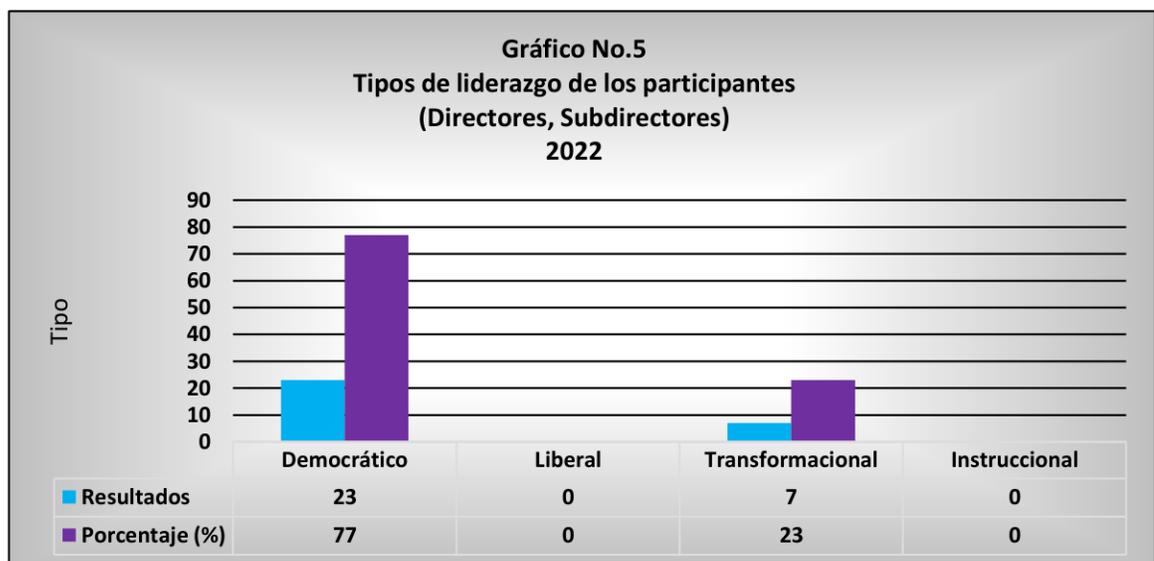
Los resultados obtenidos en esta pregunta que le hicimos a los directores y subdirectores sobre el interés de ser capacitado en liderazgo en la actualidad,

observamos que el 97 % o sea 29 de los participantes, señalaron que si desean recibir esta capacitación. Mientras que el 3% de los encuestados, o sea 1 director, señaló que no desea esta capacitación en liderazgo directivo. Podemos interpretar por los resultados expuestos que la mayoría de mis directores y subdirectores desean que se les siga capacitando en este tema, importante para mejorar los procesos educativos en el centro escolar.

### CUADRO No 5

#### Tipos de liderazgo de los participantes (directores, subdirectores). 2022

Tipo	Resultados	Porcentaje (%)
Democrático	23	77
Liberal	0	0
Transformacional	7	23
Instruccional	0	0



Fuente: resultados de las encuestas aplicadas por el investigador. Año 2022.

Se observa en los resultados obtenidos en esta encuesta, cuando se le pregunta a los directores y subdirectores el tipo de liderazgo con la cual se siente identificado, las siguientes cantidades: el 77% de los participantes o sea 23 de ellos, se inclina por el liderazgo democrático. El 23 % de los directores y subdirectores, o sea 7 de ellos, escogieron el liderazgo transformacional. No se obtuvo resultados en el liderazgo liberal ni en el instruccional. Cabe destacar que profundizaremos según estos resultados en la orientación y capacitación del liderazgo democrático y transformacional.

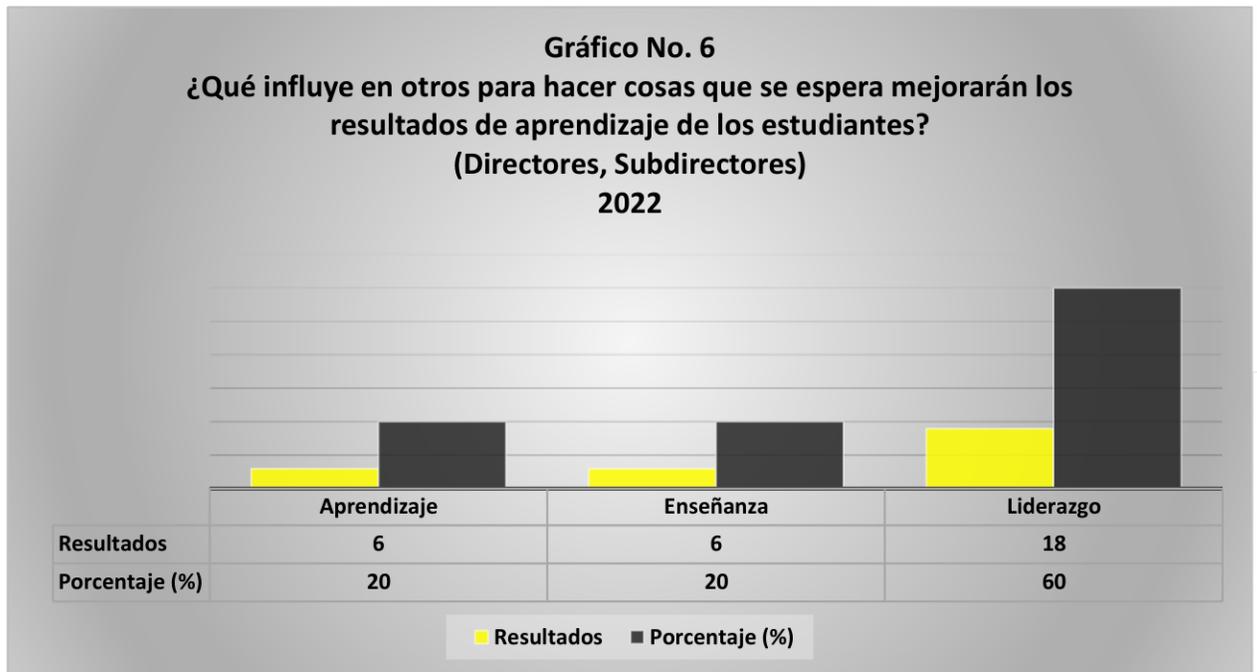
#### 4.2. CUESTIONARIO

**II PARTE. Seleccione la respuesta correcta.**

##### CUADRO No 6

**2. ¿Qué influye en otros para hacer cosas que se espera mejorarán los resultados de aprendizaje de los estudiantes? (directores, subdirectores). 2022**

Opciones	Resultados	Porcentaje (%)
aprendizaje	6	20
enseñanza	6	20
liderazgo	18	60



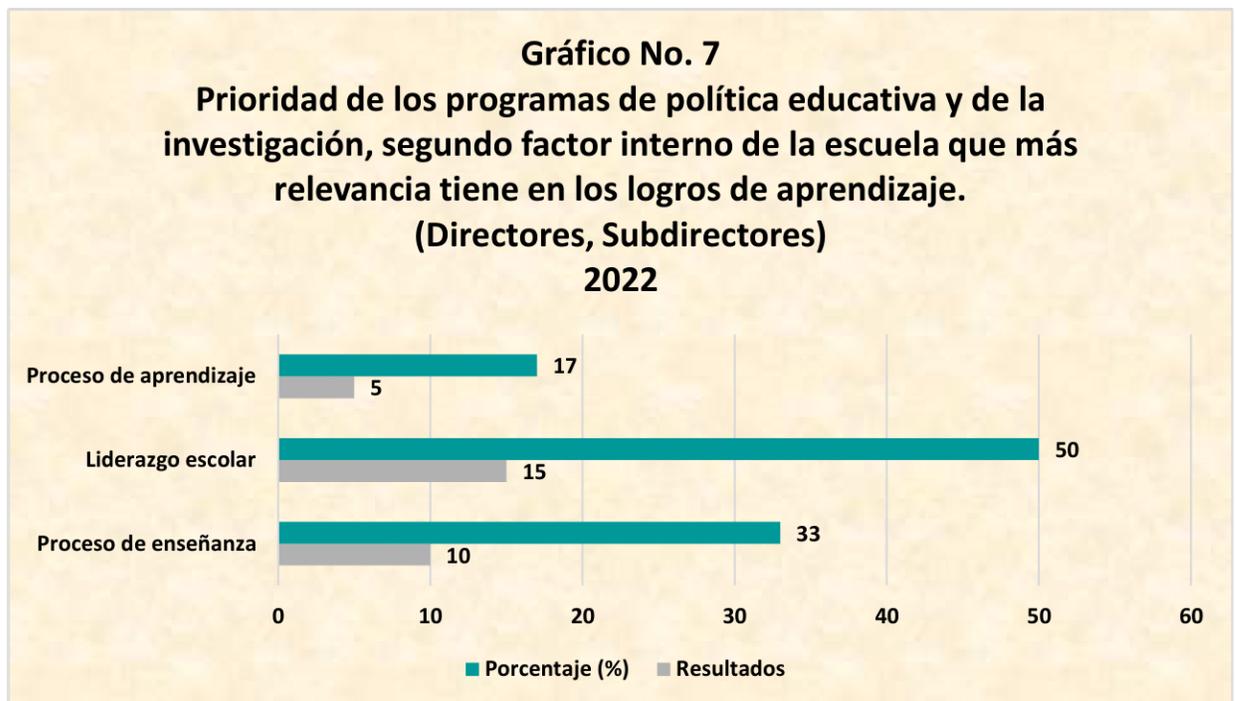
**Fuente: resultados de las encuestas aplicadas por el investigador. Año 2022.**

Al preguntarle a los directores y subdirectores sobre ¿Qué influye en otros para hacer cosas que se espera mejorarán los resultados de aprendizaje de los estudiantes, se obtuvieron los siguientes resultados: el 60%, o sea 18 de ellos, seleccionaron la opción liderazgo. El 20% de los participantes, o sea 6 de ellos, seleccionaron la opción enseñanza. Mientras que el 20% de los participantes, seleccionó la opción aprendizaje. Podemos deducir de estos resultados que la mayoría de los encuestados seleccionó la respuesta correcta: liderazgo.

### **CUADRO No 7**

**3. Prioridad de los programas de política educativa y de la investigación, segundo factor interno de la escuela que más relevancia tiene en los logros de aprendizaje. (directores, subdirectores. 2022.)**

Opciones	Resultados	Porcentaje (%)
proceso de enseñanza	10	33
liderazgo escolar	15	50
proceso de aprendizaje	5	17



**Fuente: resultados de las encuestas aplicadas por el investigador. Año 2022**

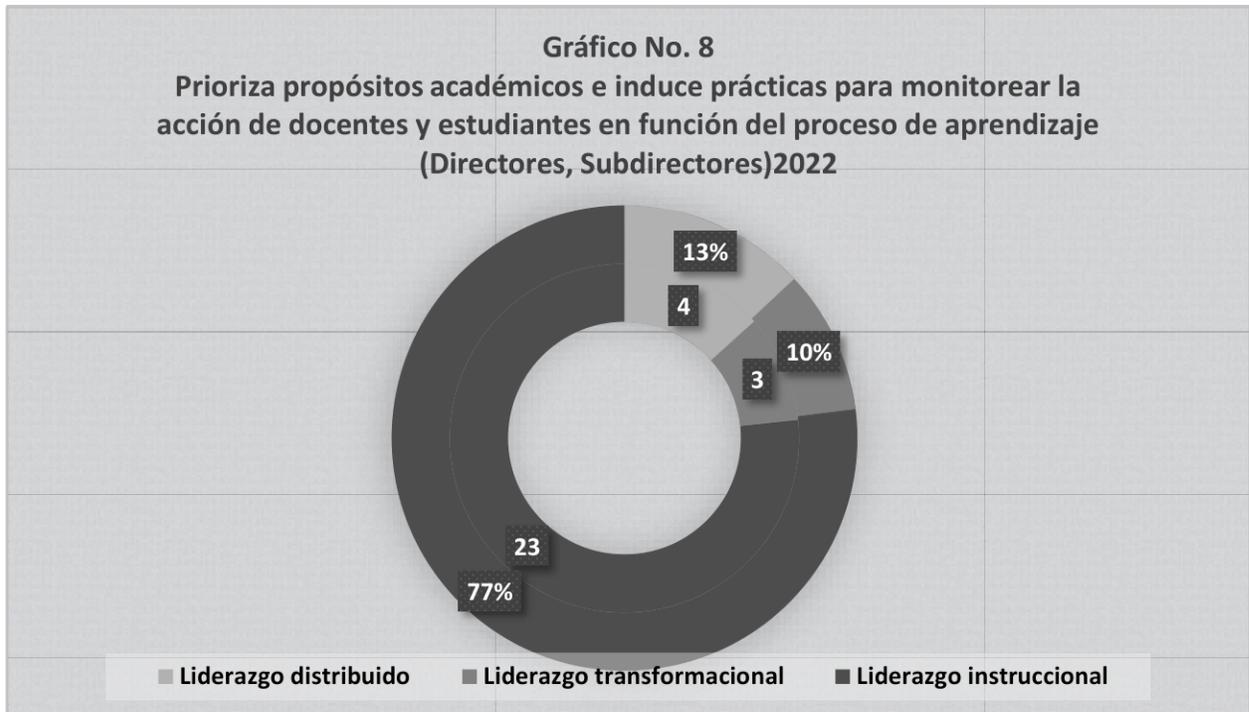
Según los resultados encontrados en esta encuesta sobre la pregunta: Prioridad de los programas de política educativa y de la investigación, segundo factor interno de la escuela que más relevancia tiene en los logros de aprendizaje. Se obtuvo la siguiente información: el 50%, o sea 15 directores y subdirectores, seleccionaron la opción liderazgo escolar. El 33%, o sea 10 de los participantes, seleccionaron la opción proceso

de enseñanza, mientras que el 17%, o sea 5 de los encuestados, seleccionaron la opción proceso de aprendizaje. De estos resultados podemos deducir que la mayoría de los directores y subdirectores, tienen el conocimiento claro de los procesos de liderazgo al seleccionar la opción liderazgo escolar.

### **CUADRO No 8**

**4. Prioriza propósitos académicos e induce prácticas para monitorear la acción de docentes y estudiantes en función del proceso de aprendizaje. (directores, subdirectores). 2022**

<b>Opciones</b>	<b>Resultados</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
liderazgo distribuido	4	13
liderazgo transformacional	3	10
liderazgo instruccional	23	77



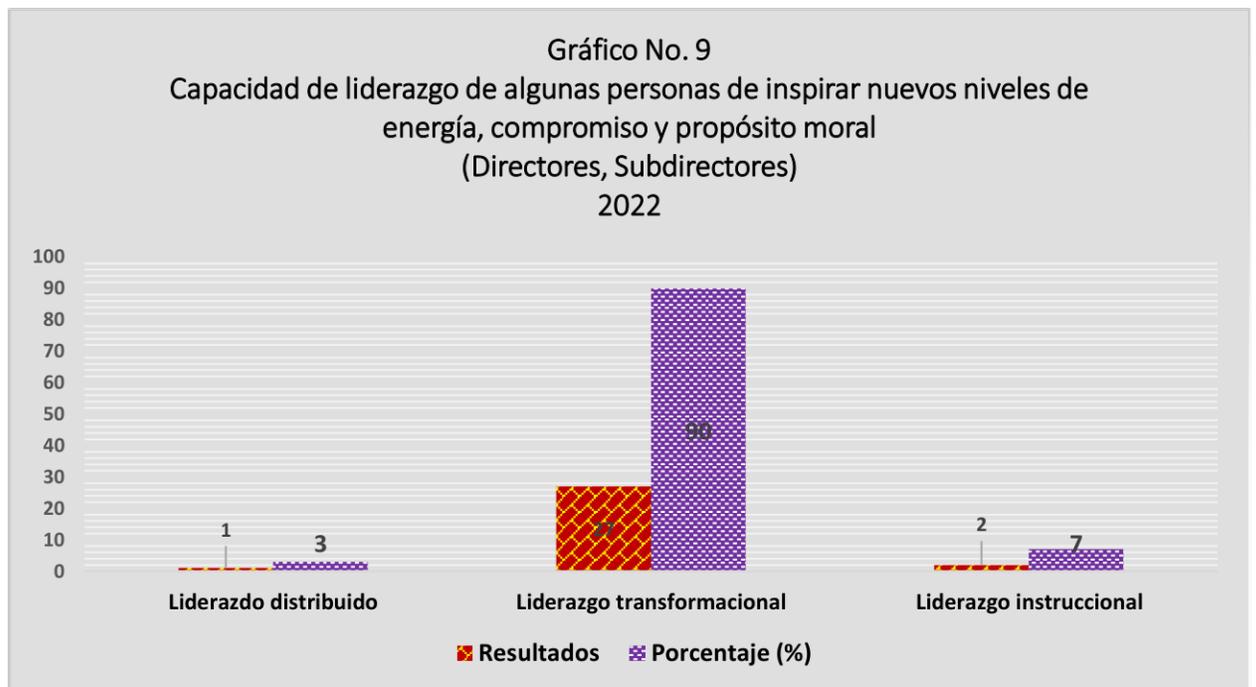
**Fuente: resultados de las encuestas aplicadas por el investigador. Año 2022**

Cuando se le preguntó a los directores y subdirectores de la zona escolar No 1, si prioriza propósitos académicos e induce prácticas para monitorear la acción de docentes y estudiantes en función del proceso de aprendizaje, se obtuvieron los siguientes resultados: el 77% (23 directores) de los encuestados escogió la opción liderazgo instruccional. El 13 % o sea 4 de ellos, seleccionó la opción liderazgo distribuido. Mientras que el 10% (3 directores) encuestados seleccionó la opción liderazgo transformacional. Según las respuestas descritas, la mayoría de los directores y subdirectores escogieron la respuesta correcta: liderazgo instruccional.

### **CUADRO No 9**

**5. Capacidad de liderazgo de algunas personas de inspirar nuevos niveles de energía, compromiso y propósito moral. (directores, subdirectores). 2022**

Opciones	Resultados	Porcentaje (%)
liderazgo distribuido	1	3
liderazgo transformacional	27	90
liderazgo instruccional	2	7



**Fuente: resultados de las encuestas aplicadas por el investigador. Año 2022**

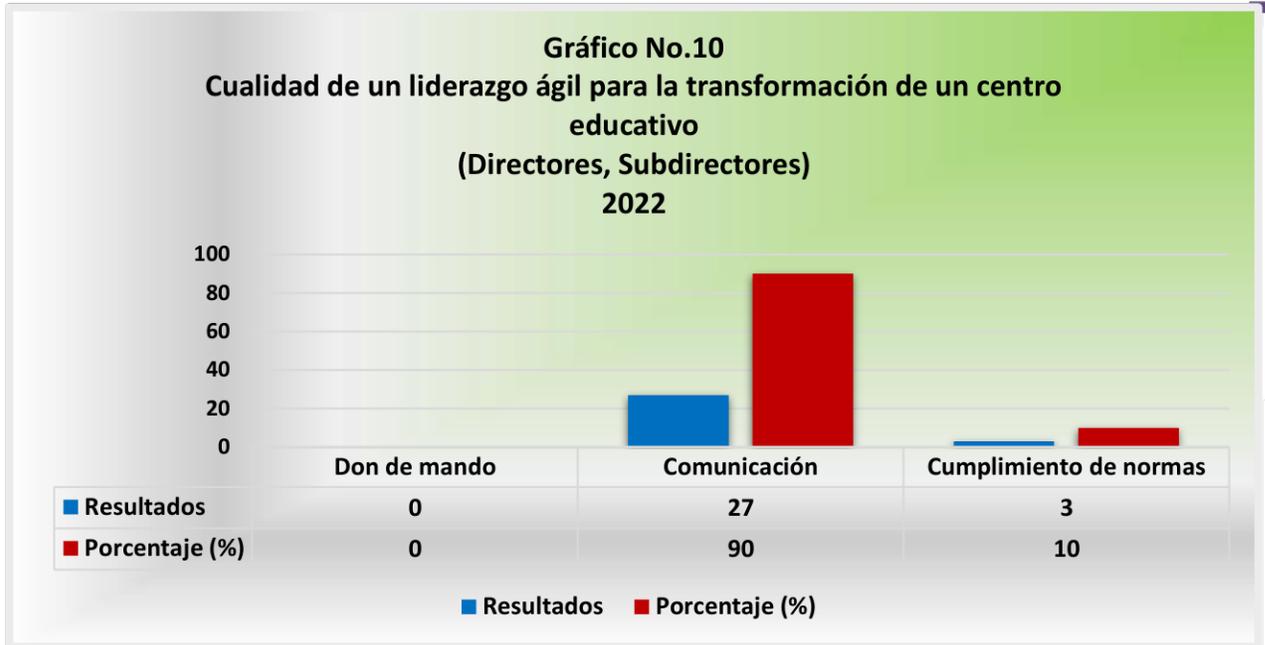
Se observa en los resultados obtenidos, cuando se le pregunta a los directores y subdirectores, si la capacidad de liderazgo de algunas personas de inspirar nuevos niveles de energía, compromiso y propósito moral, respondieron de la siguiente manera: el 90% (27 directores) de los encuestados seleccionó la opción liderazgo transformacional. El 7% o sea 2 directores, seleccionaron la opción liderazgo instruccional. Mientras que el 3% o sea un director seleccionó la opción liderazgo

distribuido. En base a las respuestas obtenidas se deduce que la mayoría de los directores y subdirectores conocen los procesos que implica el liderazgo transformacional.

### CUADRO No 10

**7. Calidad de un liderazgo ágil para la transformación de un centro educativo. (directores, subdirectores). 2022**

Opciones	Resultados	Porcentaje (%)
Don de mando	0	0
Comunicación	27	90
Cumplimiento de normas	3	10



**Fuente: resultados de las encuestas aplicadas por el investigador. Año 2022.**

Según los resultados encontrados en esta investigación, cuando se les pregunta a los administrativos de los centros educativos de la zona escolar No 1, sobre la cualidad de un liderazgo ágil para la transformación de un centro educativo, se obtuvieron los siguientes resultados: el 90% de los encuestados, es decir 27 directores, seleccionaron la opción comunicación. El 10% de los participantes, es decir 3 directores, seleccionaron la opción cumplimiento de normas. Podemos señalar que los directores y subdirectores seleccionaron la respuesta correcta, lo que nos indica que el 90% conoce esa cualidad de liderazgo dentro de su centro educativo.

#### **4.3. PREGUNTAS ABIERTAS.**

##### **CUADRO No 11**

**1. ¿Qué análisis podrías hacer de tu evolución como líder en los últimos tres años? (directores, subdirectores). 2022**

Respuestas	Resultados	Porcentaje (%)
Mejoré el uso de la tecnología	6	20
Comprender la forma de proceder del docente	7	23
Mejoré la comunicación	6	20
Desarrollé la empatía	5	17
Mayor experiencia administrativa	6	20

**Gráfico No. 11**  
**¿Qué análisis podrías hacer de tu evolución como líder en los últimos tres años?**  
**(Directores, Subdirectores)**  
**2022**



Fuente: resultados de las encuestas aplicadas por el investigador. Año 2022.

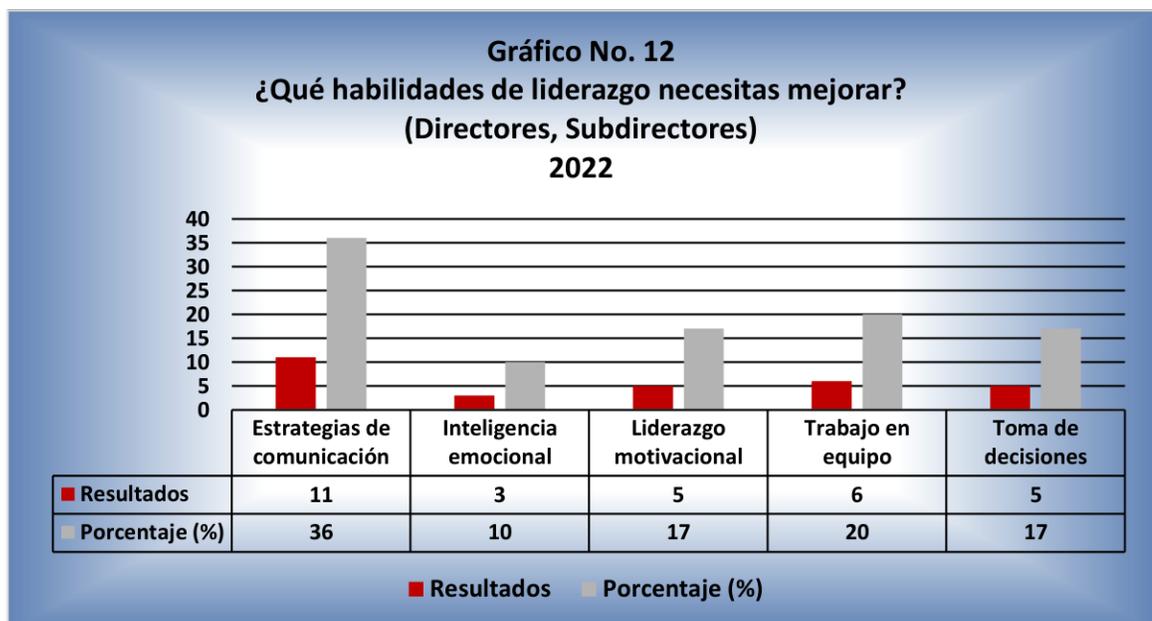
En base a los resultados obtenidos sobre la pregunta que se le formuló a los directores y subdirectores, sobre qué análisis podrías hacer de tu evolución como líder en los últimos tres años, estas fueron sus respuestas: el 23% (7 directores) señaló que pudo comprender la forma de proceder de sus docentes. Un 20% manifestó que mejoró el uso de la tecnología. Otro 20% describió que mejoró la comunicación. Otro 20% de los directores señaló que adquirió mayor experiencia administrativa. Mientras que un 17% indicó que desarrolló la empatía con sus docentes. Estos resultados nos indican que hay bastante sensibilidad y mejora en la comunicación y comprensión con el personal docente y administrativo

## CUADRO No 12

**2. ¿Qué habilidades de liderazgo necesitas mejorar? (directores, subdirectores). 2022**

<b>Respuestas</b>	<b>Resultados</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Estrategias de comunicación	11	36
Inteligencia emocional	3	10

Liderazgo motivacional	5	17
Trabajar en equipo	6	20
Toma de decisiones	5	17



**Fuente: resultados de las encuestas aplicadas por el investigador. Año 2022**

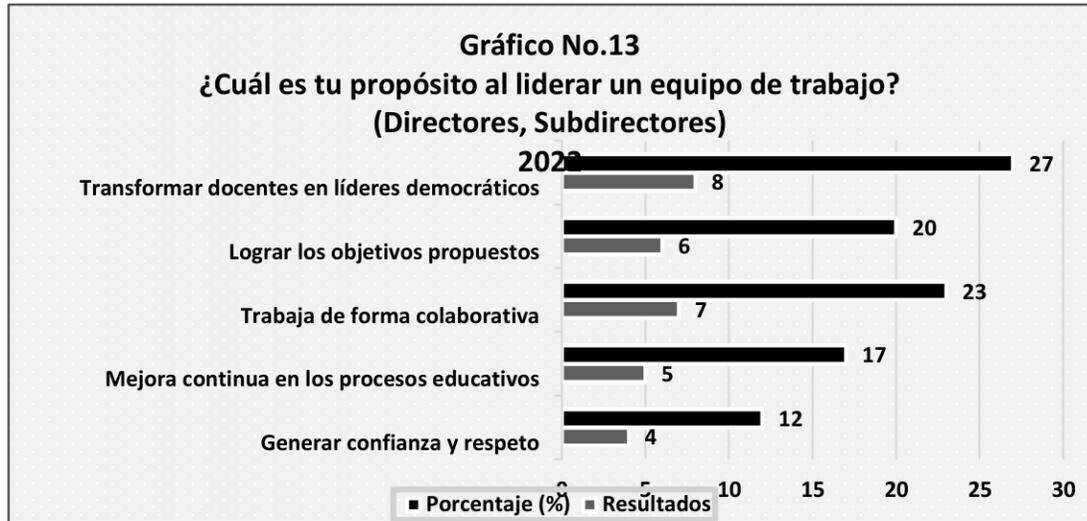
Cuando se le pregunta a los directores y subdirectores sobre qué habilidades de liderazgo necesita mejorar, se observan las siguientes respuestas: el 36% de los directores, o sea 11 de ellos, indicaron que requieren capacitación en las estrategias de comunicación. El 20% (6 directores), señalaron el trabajo en equipo. El 17% o sea 5 directores, manifestaron que requieren obtener mayor conocimiento en el liderazgo motivacional. Otro 17% de los encuestados señaló que requiere capacitarse más en la toma de decisiones. Y un 10% o sea 3 directores, indicaron querer conocer más sobre la

inteligencia emocional. Estos resultados nos indican la necesidad de establecer una propuesta de capacitación en todas estas áreas señaladas por los directores y subdirectores de la zona escolar N°1.

### CUADRO No 13

**3. ¿Cuál es tu propósito al liderar un equipo de trabajo? (directores, subdirectores). 2022**

<b>Respuestas</b>	<b>Resultados</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Generar confianza y respeto	4	13
Mejora continua en los procesos educativos	5	17
Trabajar de forma colaborativa	7	23
Lograr los objetivos propuestos	6	20
Transformar docentes en líderes democráticos	8	27



**Fuente: resultados de las encuestas aplicadas por el investigador. Año 2022**

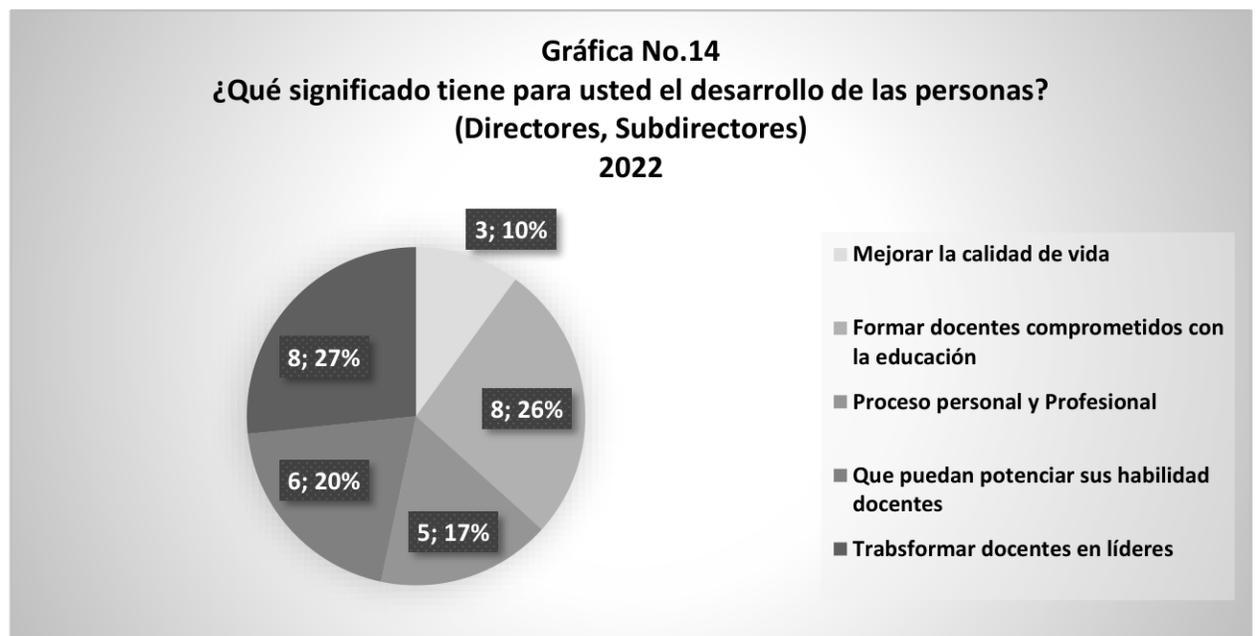
En base a los resultados obtenidos por los directores y subdirectores, cuando se le pregunta cuál es su propósito al liderar un equipo de trabajo, observamos las siguientes respuestas: el 27% de los participantes, o sea 8 directores, indicaron que su propósito es transformar docentes en líderes democráticos. Un 23% (7 directores) señalaron que su propósito es trabajar de forma colaborativa. Un 20% señaló querer lograr los objetivos propuestos. Un 17%, o sea 5 directores, manifestó que su propósito es la mejora continua en los procesos educativos. Y un 13% indicó como propósito generar confianza y respeto. Estos indicadores formulados por los directores son la base fundamental para realizar propuestas de capacitación a nivel de directores.

#### **CUADRO No 14**

**4. ¿Qué significado tiene para usted el desarrollo de las personas?**

**(directores, subdirectores). 2022**

Respuestas	Resultados	Porcentaje (%)
Mejorar la calidad de vida	3	10
Formar docentes comprometidos con la educación	8	27
Progreso personal y profesional	5	16
Que puedan potenciar sus habilidades docentes	6	20
Transformar docentes en líderes	8	27



Fuente: resultados de las encuestas aplicadas por el investigador. Año 2022.

Cuando se le preguntó a los directores y subdirectores, qué significado tiene para usted el desarrollo de las personas, respondieron los siguiente: el 27% o sea 8 directores, indicaron la transformación de docentes en líderes. Otro 27% de los encuestados señaló querer formar docentes comprometidos con la educación. Un 20% (6 directores) manifestaron querer potenciar las habilidades de sus docentes. Un 16% o sea 5 directores, indicaron querer mejorar el progreso personal y profesional. Y un 10 % (3 directores) indicaron querer mejorar la calidad de vida de sus docentes.

### CUADRO No 15

5. ¿Qué huellas le gustaría dejar en las personas de tu equipo? (directores, subdirectores). 2022

Respuestas	Resultados	Porcentaje (%)
Convertir docentes capaces de enfrentar retos	6	20
Espíritu de cooperación y compromiso	7	23

Resaltar el trabajo en equipo	4	13
Trabajar por el bien común	5	17
Formar docentes con valores éticos y morales	8	27



**Fuente: resultados de las encuestas aplicadas por el investigador. Año 2022**

En base a los resultados obtenidos por los participantes, cuando se le preguntó qué huellas le gustaría dejar en las personas de tu equipo, indicaron lo siguiente: el 27% o sea 8 directores, manifestaron querer formar docentes con valores éticos y morales. El 23% (7 directores), señalaron dejar un espíritu de cooperación y compromiso. Otro 20% (6 directores) indicaron querer convertir docentes capaces de enfrentar retos. Un 17% de los

participantes indicaron querer trabajar por el bien común. Y un 13% o sea 4 directores señalaron resaltar el trabajo en equipo.

#### 4.4. CONCLUSIONES

1. Luego de realizar el proyecto de investigación de Liderazgo Escolar, bajo los principios metodológicos de la investigación dirigida hacia el campo de la educación en nuestra zona escolar, podemos señalar las siguientes conclusiones a las que hemos llegado:

2. Los resultados, productos de la consulta que se hizo a los directores y subdirectores titulares y encargados de la zona escolar # 1, permite afirmar que el desarrollo del proceso de aplicación de estrategias de liderazgo pedagógico, plantea grandes retos para estar en mayor concordancia con la realidad actual y la mejora de los procesos de enseñanza.

3. La información obtenida en esta investigación nos permite formular y establecer propuestas de capacitación y orientación a los directores y subdirectores de la zona escolar # 1.

4. Se evidencian, en los resultados, la imperiosa necesidad de una instrucción integral en la formación de directores en la región, para superar, en primer lugar, las necesidades administrativas y pedagógicas, para luego fortalecer los valores humanos y transferir los conocimientos con el logro pleno de la realización individual.

5. Los directores y subdirectores manifiestan la necesidad de llevar a cabo más procesos de orientación, asesoramiento y capacitación en este tema de liderazgo escolar para mejorar los procesos educativos en el centro escolar.

6. Los resultados obtenidos nos indican que a nivel de supervisión escolar hay que promover el trabajo en equipo, colaborativo y fortalecer los procesos de capacitación en la zona escolar # 1 de la región educativa de Panamá Este.

#### 4.5. RECOMENDACIONES

1. Desde los resultados obtenidos en la investigación, los estudios reportan que los directores de la región educativa de Panamá Este, deben aplicar un estilo de liderazgo escolar directo y específico, que les permita actuar y laborar desde lo que ellos consideran pertinente y que les permita cumplir con sus responsabilidades y objetivos en su centro educativo.
2. La selección que lleva a cabo el Ministerio de Educación para escoger a los directores más idóneos para el cargo es muy buena, sin embargo, se recomienda que dicha institución establezca políticas docentes que permitan capacitar y actualizar a los directores, además de realizar seguimiento o evaluaciones periódicas a los mismos, en el área de liderazgo escolar.
3. Se sugiere a futuros investigadores educativos o autores nacionales e internacionales a realizar estudios de investigación sobre liderazgo educativo en Panamá, utilizando una metodología experimental, por medio de diagnóstico, análisis documental y encuestas.
4. Es importante que se indague de manera crítica y reflexiva en este ámbito educativo, se necesita ampliar los conocimientos y preocupación sobre este tema, con el objetivo de conocer el desarrollo del liderazgo pedagógico en la región educativa de Panamá Este y

a nivel nacional y la importancia que tiene su aplicación dentro de nuestros centros educativos.

5. Es necesario que las instituciones educativas de la región de Panamá Este, apliquen el liderazgo transformacional, como lo explicaron algunos autores citados, esto con el objetivo de cumplir las metas propuestas mediante la innovación, cambio de mentalidad al líder, desaprender para aprender y estar conscientes de que las escuelas requieren constantemente de cambios significativos para mejorar los procesos educativos.
  
6. Capacitar a los directores, subdirectores y docentes de la zona escolar # 1, de la región educativa de Panamá Este, así como también a los supervisores regionales para que orienten, asesoren, modelen y capaciten a sus docentes en la aplicación de las estrategias de liderazgo escolar que implica el mejoramiento de los procesos de enseñanza y aprendizaje en sus centros educativos.

#### 4.6 BIBLIOGRAFÍA.

- Abela, J. A. (2002). Las técnicas de análisis de contenido: Una revisión actualizada.
  
- Ahumada, L., González, Á., Pino, M., & Maureira, O. (2017). Liderazgo Distribuido en Establecimientos educacionales: Recurso clave para el mejoramiento escolar.
  
- Avalos, B. (2007). School Improvement in Latin América: Innovations over 25 Years (1980–2006). In *International Handbook of School Effectiveness and Improvement* (pp. 183-204). Springer Netherlands.
  
- Bolívar, López, & Murillo. (2013). Liderazgo de las Instituciones Educativas. Una revisión de líneas de Investigación.
  
- BID, Unidos por la Educación & Diálogo Interamericano (2018) Panamá el Estado de las Políticas Públicas Docentes. Primera edición. Revista Electrónica. Diálogo Interamericano y Unidos por la Educación.
  
- Bryk, A (2010) Organizing Schools for Improvement, Revista Kapan, Vol 9, N°7

- Cornejo y Salas (2011). Rigor y Calidad Metodológicos: Un reto a la investigación social cualitativa. Pontificia Universidad Católica de Chile: Psicoperspectivas, Individuo y Sociedad.
- Elmore, R. (2010). Mejorando la escuela desde la sala de clases. Fundación Chile.
- Hallinger, P., & Murphy, J. (1985). Assessing the Instructional Management Behavior of principals. *The Elementary School Journal*, 217-247.
- Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 125-142.
- Hernández, S. A. (2015) Revisión de la Investigación sobre liderazgo Instruccional en Centroamérica: Un análisis comparativo de los temas de investigación en Costa Rica, El Salvador y Nicaragua.
- *International Handbook of Educational Leadership and Administration* (p. 849-879) Great Britain: Kluwer Academic Publishers.
- Jiménez, A. (2006) El Estado del arte en la investigación en ciencias sociales. En la práctica investigativa en ciencias sociales. Departamento de Ciencias Sociales. UPN. Universidad Pedagógica Nacional, Bogotá.

- Krippendorff, K. (1990): Metodología de análisis de contenido. Teoría y práctica, Barcelona, Paidós Comunicación.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., & Hopkins, D. (2006). Successful School Leadership: What It Is and How It Influences Pupil Learning. Research Report RR800, NCSL.
- Leithwood, K., Harris, A. and Hopkins, D. (2008), “Seven strong claims about successful school leadership”, School Leadership and Management, Vol. 28 No.
- Leithwood, K., Jantzi, D. & Steinbach, R. (2002). Leadership Practices For Accountable Schools. In K. Leithwood, & P. Hallinger (eds.), Second 66
- Maureira, O., Moforte, C., & González, G. (2013). Más liderazgo distribuido y menos liderazgo directivo.
- M. J. Robinson, V., A. Lloyd, C., & J. Rowe, K. (2008). El impacto del liderazgo en los resultados de los estudiantes: Un análisis de los efectos diferenciales de los tipos de liderazgo. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación.
- Ministerio de Educación (Agosto 2017) COMPROMISO NACIONAL POR LA EDUCACIÓN. Primera edición 2017, 1,000 ejemplares. Editora Novo, S.A., en Panamá.

- Murillo, F. J., Castañeda, E., Cueto, S., Donoso, J. M., Fabara, E., & Hernández, M. L. (2007). Investigación iberoamericana sobre eficacia escolar.
- OCDE (2009). Creating Effective Teaching and Learning Environments: First Results from TALIS. Disponible en <http://www.oecd.org/TALIS>
- Ojeda, C., & del Pilar, C. (2007). EL LIDERAZGO DISTRIBUIDO UNA APUESTA DE DIRECCIÓN ESCOLAR DE CALIDAD. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación REICE.

#### **PÁGINAS WEB CONSULTADAS**

- Instituto de Investigaciones Científicas INDICASAT-AIP  
<https://indicat.org.pa/>
- Ley Orgánica de Educación-MEDUCA  
[https://www.meduca.gob.pa/sites/default/files/201601/1946\\_ley\\_00047\\_25042\\_2004.pdf](https://www.meduca.gob.pa/sites/default/files/201601/1946_ley_00047_25042_2004.pdf)
- Ministerio de Educación de Panamá  
<https://www.meduca.gob.pa/>
- Panamá en cifras 2011-2015  
<https://www.inec.gob.pa/archivos/P7881PanamaCifrasCompleto.pdf>

- Unidos por la educación

<http://www.unidosporlaeducacion.com/quienes.html>

# CAPÍTULO 5

**REPÚBLICA DE PANAMÁ**  
**MINISTERIO DE EDUCACIÓN**  
**DIRECCIÓN NACIONAL DE FORMACIÓN Y PERFECCIONAMIENTO PROFESIONAL**  
**ISAE UNIVERSIDAD**  
**INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**5.1 PROGRAMACIÓN ANALÍTICA**

**CAPACITACIÓN DE LOS ACTORES INVOLUCRADOS EN ESTRATEGIAS DE  
LIDERAZGO ESCOLAR PARA DIRECTIVOS DE LA ZONA ESCOLAR N°1 DE LA  
REGIÓN EDUCATIVA DE PANAMÁ ESTE”.**

- SEMINARIO: Estrategias de Liderazgo Escolar
- SEDE: Dirección Regional de Panamá Este
- FECHA: Del 18 al 22 de agosto de 2022.
- HORARIO: 7:30 a 1:30 p.m.
- PARTICIPANTES: directores y subdirectores de la zona escolar # 1
- FACILITADOR: Jesús Saldaña y
- COORDINADOR: Jesús Saldaña
- DEPENDENCIAS RESPONSABLES: MEDUCA

## JUSTIFICACIÓN

Para manejar y mejorar la calidad de educación con pertinencia cultural, es urgente capacitar a los actores que están involucrados en el proceso de la implementación de educación, todos deben poseer un conocimiento profesional sobre los aspectos más relevantes respecto al liderazgo que se ajusta a los parámetros particulares de los centros educativos de Panamá Este, sin abandonar los fines y objetivos de la educación nacional.

La capacitación a los directores y subdirectores no solo debe enfocarse en administrar y delegar funciones, sino que debemos ofrecer una actitud amplia y suficiente respecto a la gestión escolar- pedagógica, referente al acompañamiento del docente.

Consideramos que la capacitación de ser mejores líderes es un aspecto crucial para que el gerente educativo y subdirectores, utilicen adecuadamente las herramientas necesarias con el fin de mantener un adecuado control y seguimiento de las actividades a realizar para mejorar la calidad de educación con equidad y orientación dirigida al personal docente.

### 5.2 OBJETIVO GENERAL

1. Capacitar a los actores involucrados en estrategias de liderazgo escolar para directores y subdirectores de la zona escolar n°1 de la región educativa de Panamá Este”.

### OBJETIVO ESPECIFICO

1. Sensibilizar a los directores y subdirectores para mostrar la comunicación dentro del equipo como instrumento de motivación y transformación de las relaciones.
2. Orientar al Gerente Educativo y a los subdirectores escolares en los conocimientos del concepto de liderazgo.
3. Capacitar a los directores y subdirectores de los centros educativos de la zona # 1, para que puedan conducir adecuadamente en el proceso de liderazgo pedagógico, como orientador y guía de acompañamiento.

### 5.3. DESARROLLO DE LA CAPACITACIÓN

#### PRIMER DÍA

Horario	Contenido	Objetivos específicos	Metodología	Recursos	Facilitador
7:30-8:30 a.m.	Inauguración del seminario	Saludo y dar bienvenida a los participantes.	Intervendrán los responsables del seminario.	Programa, discurso, debate abierto.	Coordinador del seminario.
8:30-10:00 a.m.	Conceptos fundamentales del liderazgo escolar.	Conocer y discutir las expectativas de los participantes y el curso.  Conocer la importancia de ser un líder.	- Reflexionar sobre los proyectos y las políticas educativas, referentes al liderazgo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Proyector Multimedia.</li> <li>✓ Documentos</li> <li>✓ Libros</li> <li>✓ Papel</li> <li>✓ Tablero</li> <li>✓ Marcadores</li> </ul>	Jesús Saldaña
10:00-10:30 am		<b>Refrigerio</b>			
10:30-1:30 pm	Investigación sobre liderazgo y los aportes que esta brinda a los docentes.	Analizará n la información presentada sobre liderazgo	- Referencia documentada	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Proyector Multimedia.</li> <li>✓ Documentos Legales</li> <li>✓ Documentos: Leyes, Decretos, Resueltos.</li> <li>✓ Tablero Marcadores</li> </ul>	Jesús Saldaña

## SEGUNDO DÍA

Horario	Contenido	Objetivos específicos	Metodología	Recursos	Facilitador
7:30-9:00 a.m.	Aclaración de las dudas respecto a la clase anterior.	Describir los conceptos de liderazgo	Resumirán y aclararán los temas que han quedado sueltos el día anterior.	-	Jesús Saldaña. Supervisor Regional
9:00-10:00 a.m.	Liderazgo democrático -Ética y liderazgo -Clases de liderazgo -Funciones y tareas del director y subdirector - Relaciones interpersonales	Identificar los roles, las condiciones personales y profesionales del gerente y subgerente educativo	- Participarán en lluvia de ideas, para opinar acerca de los roles de los directores de Educación Bilingüe Intercultural.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Proyector Multimedia.</li> <li>✓ Documentos: Leyes, Decretos, Resueltos.</li> <li>✓ Libros</li> <li>✓ Papel</li> <li>✓ Tablero Marcadores</li> </ul>	Jesús Saldaña. Supervisor Regional
10:00-10:30 am		<b>Refrigerio</b>			
10:30-1:30 pm	La libre participación como líder basado en la comunicación.	Establecer estrategias y mecanismos para guiar u orientar al cuerpo docente en su tarea.	Participarán en lluvia de ideas, para opinar acerca del concepto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proyector Multimedia.</li> <li>- Documentos:</li> <li>- Libros</li> <li>- Papel</li> <li>- Tablero</li> <li>- Marcadores</li> </ul>	Jesús Saldaña. Supervisores Regionales de Educación

## TERCER DÍA

Horario	Contenido	Objetivos específicos	Metodología	Recursos	Facilitador
7:30-8:30 a.m.	- Resumen de los puntos tratados en la sesión anterior.	-Expresa con claridad los puntos débiles que han quedado en la sesión anterior.	-Resumirán y aclararán los puntos de la sesión anterior que han quedado pendiente.	Estrategias y mecanismos para ser un verdadero líder	Jesús Saldaña. Supervisor Regional
8:30-10:00a.m.	Liderazgo transformacional e instruccional	- Analizarán los documentos que definen ambos conceptos.	- Analizarán los documentos que definen los conceptos y como identificarlos.	Proyector Multimedia. Libros Papel Tabler o Marcadores	
10:00-10:30 am		<b>Refrigerio</b>			
10:30-1:00 pm	-Análisis de los conceptos.	-Debatir sobre el contenido en grupos de trabajos-	-Harán observaciones que podrían facilitar ser un mejor líder.	Proyector Multimedia. Libros Papel Tabler o Marcadores	

## CUARTO DÍA

Horario	Contenido	Objetivos específicos	Metodología	Recursos	Facilitador
7:30-9:00 a.m.	- Resumen y aclaración de los puntos tratados en la sesión anterior.	- Expresa con claridad los puntos débiles que han quedado de la sesión anterior.	- Resumirán y aclararán los puntos de la sesión anterior que han quedado sueltos.	Proyector Multimedia. Libros Papel Table ro Marcadores	Jesús Saldaña. Supervisor Regional
9:00-10:00 a.m.	Estrategias de comunicación	Explica con sus propias palabras conceptos de comunicación.	- Confeccionar un plan diario, semanal donde sea la comunicación la que prevalezca.	Proyector Multimedia. Libros Papel Table ro Marcadores	
10:00-10:30 am		<b>Refrigerio</b>			
10:30-1:30 pm	Estrategias para lograr la comunicación.	Conocer las diferentes formas de comunicación.	Harán observaciones sobre la aplicación de la comunicación efectiva.	Proyector Multimedia. Libros Papel Table ro Marcadores	

## QUINTO DÍA

Horario	Contenido	Objetivos específicos	Metodología	Recursos	Facilitador
7: 30-8: 00 a.m..	- Resumen y retroalimentación de los puntos en la sesión anterior.	- Ilustra con claridad los puntos que han quedado sueltos en la sesión anterior.	- Resumirán y aclararán los temas de la sesión anterior.	Proyector Multimedia. Libros Papel Tablero Marcadores	Jesús Saldaña Supervisor Regional
8:00-10:00 a.m.	Inteligencia emocional	Desarrolla una clase basada en algunos objetivos específicos de los temas analizados.	Desarrollarán en grupo y por grados una clase demostrativa sobre el liderazgo,	Proyector Multimedia. Libros Papel Tablero Marcadores	Jesús Saldaña Supervisor Regional
10:00-10:30 am		<b>Refrigerio</b>			
10:30-1:20 pm	Beneficios de la comunicación.	- Continúa la clase demostrativa.	- Clase demostrativa por grupo.	- Materiales preparados con anticipación.	Jesús Saldaña Supervisor Regional
1:20-1:30 pm	- Conclusiones y sugerencias sobre los conceptos de liderazgos. - Evaluación oral y escrita sobre la jornada de la semana.	- Concluye y evalúa la jornada semanal del seminario.	- Harán sugerencias y recomendaciones de forma oral y escrita sobre el liderazgo.	Debate abierto, Papeles, los propios participantes.	

## RECOMENDACIONES A LA PROPUESTA DE CAPACITACIÓN.



1. Fortalecer los temas o contenidos y aspectos fundamentales que podemos alcanzar para ser líderes en el Centro Educativo.
2. Recomendar mejoras en los aspectos de comunicación y relaciones interpersonales.
3. Recomendamos a las autoridades del Ministerio de Educación, que la selección de los directores y subdirectores sea transparente y en base al conocimiento adquirido.

### Bibliografía

PRIMER DÍA	
Conceptos fundamental es del liderazgo escolar	<a href="https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2019/05/HERRAMIENTA2_final.pdf">https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2019/05/HERRAMIENTA2_final.pdf</a>
Investigación sobre liderazgo y los aportes que esta brinda a los docentes.	<a href="https://revistas.usil.edu.pe/index.php/pyr/article/view/123/39">https://revistas.usil.edu.pe/index.php/pyr/article/view/123/39</a>
SEGUNDO DÍA	
Liderazgo democrático	<a href="https://blog.vantagecircle.com/es/estilos-de-liderazgo/">https://blog.vantagecircle.com/es/estilos-de-liderazgo/</a>

<p>-Ética y liderazgo</p> <p>-Clases de liderazgo</p>	<p><a href="https://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/liderazgo/ideas-y-liderazgo/etica-liderazgo/principal#:~:">https://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/liderazgo/ideas-y-liderazgo/etica-liderazgo/principal#:~:</a></p> <p><a href="https://www.gacetaoficial.gob.pa/pdfTemp/26496_A/26572.pdf">https://www.gacetaoficial.gob.pa/pdfTemp/26496_A/26572.pdf</a></p>
<p>La libre participación como líder basado en la comunicación.</p>	<p><a href="https://www.docusign.mx/blog/liderazgo-y-trabajo-en-equipo">https://www.docusign.mx/blog/liderazgo-y-trabajo-en-equipo</a></p>
<p><b>TERCER DÍA</b></p>	
<p>Liderazgo transformacional e instruccional</p>	<p><a href="https://egade.tec.mx/es/egade-ideas/opinion/liderazgo-transformacional">https://egade.tec.mx/es/egade-ideas/opinion/liderazgo-transformacional</a></p> <p><a href="http://liderazgoescolar.uc.cl/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;id=433:distribuir-el-liderazgo-instruccional&amp;catid=13&amp;Itemid=291">http://liderazgoescolar.uc.cl/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;id=433:distribuir-el-liderazgo-instruccional&amp;catid=13&amp;Itemid=291</a></p>
<p><b>CUARTO DÍA</b></p>	
<p>Estrategias de comunicación</p>	<p><a href="https://rockcontent.com/es/blog/estrategias-de-comunicación/">https://rockcontent.com/es/blog/estrategias-de-comunicación/</a></p>
<p>Estrategias para lograr la</p>	<p><a href="https://www.wrike.com/es/blog/seis-estrategias-para-mantener-una-comunicación-de-equipo-eficaz/">https://www.wrike.com/es/blog/seis-estrategias-para-mantener-una-comunicación-de-equipo-eficaz/</a></p>

comunicació n.	
<b>QUINTO DÍA</b>	
Inteligencia emocional	<a href="https://gestion.pe/tendencias/inteligencia-emocional-caracteristicas-tipos-ejemplos-test-medicion-nnda-nnlt-249127-noticia/">https://gestion.pe/tendencias/inteligencia-emocional-caracteristicas-tipos-ejemplos-test-medicion-nnda-nnlt-249127-noticia/</a>
Beneficios de la comunicació n.	<a href="https://larayantoli.com/beneficios-de-la-comunicacion/">https://larayantoli.com/beneficios-de-la-comunicacion/</a>

Panamá, 18 de julio de 2022

**Dirección de Investigación y Postgrado**  
**Directora del Proyecto Final**  
**Dra. Ulina Mapp**

Yo, **Lisett Lizveth Barrios Añino**, con cédula de identidad personal N° 8- 433- 655, Profesora de Español en ejercicio, por este medio de la presente, me permito hacer de conocimiento, que se ha revisado el Proyecto Final de investigación titulado: **Estrategia de Liderazgo Escolar para Directivos de la zona Escolar # 1, de la Región Educativa de Panamá Este**, en la República de Panamá, del estudiante **Jesús Alcibiades Saldaña López**, con número de identidad personal 1-18-2753 para optar al título de **Maestría en Dirección y Supervisión Escolar**.

Considero, que el trabajo reúne todos los requisitos y méritos suficientes, que exige la Real Academia de la Lengua Española, para ser sometida a la presentación y evaluación por parte del jurado examinador.

Adjunto:

Título. Licenciada en Humanidades con Especialización en Español. Universidad de Panamá. Diploma: 79675

Copia del diploma y copia de cédula.

Firma: Lisett Barrios de Añino  
Cédula: 8-433-655

REPÚBLICA DE PANAMÁ  
TRIBUNAL ELECTORAL

**Lisett Lizveth  
Barrios Añino de Moreno**

NOMBRE USUAL:  
FECHA DE NACIMIENTO: 10-ABR-1972  
LUGAR DE NACIMIENTO: PANAMÁ, PANAMÁ  
SEXO: F TIPO DE SANGRE:  
EXPEDIDA: 17-ABR-2014 EXPIRA: 17-ABR-2024

8-433-655

*Lisett Barrios de Moreno*

