



PERCEPCIÓN DEL ESTILO DE LIDERAZGO DE LOS DIRECTORES DE COLEGIOS PÚBLICOS Y PRIVADOS, DE LA REGION 2, ZONA CAPITAL, EL AÑO 2020 EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y PEDAGÓGICA SEGÚN LOS PRINCIPIOS DE STEPHEN COVEY

PERCEPTION OF THE LEADERSHIP STYLE OF PUBLIC AND PRIVATE SCHOOL DIRECTORS, REGION 2, CAPITAL ZONE, IN 2020 IN ADMINISTRATIVE AND PEDAGOGICAL MANAGEMENT ACCORDING TO STEPHEN COVEY PRINCIPLES

PERCEPÇÃO DO ESTILO DE LIDERANÇA DE DIRETORES DE ESCOLAS PÚBLICAS E PRIVADAS, DA REGIÃO 2, ZONA CAPITAL, DA ANO 2020 NA GESTÃO ADMINISTRATIVA E PEDAGÓGICA DE ACORDO COM PRINCÍPIOS DE STEPHEN COVEY

Gerson Cabral Benitez¹

Resumen:

Este trabajo presenta el reporte de un estudio de tipo descriptivo, que pretende estudiar la percepción del estilo de liderazgo de los directores en la administración escolar, expresado por los directores y profesores de Instituciones Educativas de la Región 2-Zona Capital, obtenido a través de la encuesta de tipo cuestionario cerrado basado en los Principios de liderazgo ideado por Stephen R. Covey, quien presenta y desarrolla ocho características de liderazgo centrado en principios, de los cuales se eligen seis que más se adaptan al ámbito de la educación. Los resultados obtenidos de las encuestas demuestran que un gran porcentaje de los directores y profesores encuestados reconocen, de una u otra forma, que están ocupando un cargo de liderazgo y que, en su desempeño diario, coinciden con el estilo de liderazgo presentado por Stephen Covey que se ha utilizado para la comparación.

Palabras claves: liderazgo; principios; estilo de liderazgo; gestión pedagógica; gestión administrativa.

¹ Doctor em Ciências de la Educación em la Universidad Autónoma de Assunción. Máster em Ciências de la Educación em la Universidad Nacional de Assunción, PY, Docente em la UEP/PY. Email: cnosreg@gmail.com

Abstract

This paper presents the report of a descriptive study, which aims to study the perception of the leadership style of the principals in the school administration, expressed by the principals and teachers of Educational Institutions of Region 2- Capital Zone, obtained through The closed questionnaire-type survey based on the Leadership Principles devised by Stephen R. Covey, who presents and develops eight characteristics of principles-centered leadership, of which six are chosen that are best suited to the field of education. The results obtained from the surveys show that a large percentage of the directors and teachers surveyed recognize, in one way or another, that they are occupying a leadership position and that, in their daily performance, they coincide with the leadership style presented by Stephen Covey that has been used for comparison.

Keywords: leadership; beginning; leadership style; pedagogical management; administrative management.

Resumo

Este artigo apresenta o relato de um estudo descritivo, que visa estudar a percepção do estilo de liderança dos diretores na gestão escolar, expressa pelos diretores e professores de Instituições de Ensino da Região 2- Zona da Capital, obtida por meio de questionário fechado- tipo de pesquisa baseada nos Princípios de Liderança elaborados por Stephen R. Covey, que apresenta e desenvolve oito características de liderança centrada em princípios, das quais seis são escolhidas mais adequadas ao campo da educação. Os resultados obtidos nas pesquisas mostram que grande parte dos diretores e professores pesquisados reconhece, de uma forma ou de outra, que estão ocupando uma posição de liderança e que, em seu desempenho diário, coincidem com o estilo de liderança apresentado por Stephen Covey que foi usado para comparação.

Palavras-chave: liderança; começo; estilo de liderança; gestão pedagógica; gestão administrativa.

INTRODUCCIÓN

Durante más de veinticinco años, el investigador ha venido observando a los directores de instituciones educativas, supervisores y administradores, específicamente en su actitud y forma de relación con el personal a su cargo.

Por ejemplo: la exigencia de la puntualidad, cuando ellos/ellas casi siempre llegan tarde; la insuficiente o débil comunicación con los profesores/as; el escaso relacionamiento con la comunidad educativa manifestando por las esporádicas actividades que permitiesen a la escuela comunicarse e integrarse con la misma; la demostración de mucha inseguridad, por ejemplo, diciendo un día una cosa y al otro día, otra; el intento de manipulación a los compañeros/as para imponer su opinión; la limitación a dar órdenes en las reuniones sin escuchar las sugerencias de otros/as; la adopción de una actitud de desconfianza hacia los demás, la escasez de preocupación en mejorar la calidad de la educación de los/las alumnos/as a su cargo, centrados en cosas no muy relevantes como, por ejemplo, que presenten un plan de clases diario analítico, obligatoriamente, que limitan su tiempo para elaborar materiales didácticos; la despreocupación por la capacitación de los docentes a su cargo, a veces discriminado a colegas, entre otros.

Además, se ha escuchado a profesores/as diciendo que no se entienden con el/la directora/a, que no saben que quieren, que son autoritarios/as, que no hacen nada, que no les orientan, que son muy duros/as en sus opiniones, que tienen sus preferidos, etc.

Fue precisamente tras la observación de estas situaciones, que surgió la idea de un estudio detenido con relación al liderazgo, y el modo en que éste puede influir en la administración de la educación en una institución educativa.

El estudio del liderazgo tiene una larga historia. La primera investigación empírica fue publicada en 1904, cuyos principales impulsos en ese campo se produjeron durante la Primera Guerra Mundial. En ese tiempo el principal interés se centró en la identificación de las características del liderazgo y de la forma en que los hombres ascienden a posiciones directivas. Este interés gradualmente cedió el camino a los problemas actuales relativos a la forma en que las personas se convierten en dirigentes efectivos (FIEDLER y CHEMERS, p. 11).

Todos los autores que se han consultado, como Carlos Ferreyro (1998), Jhon Haggai (1997), Harold Koontz y Heinz Weihrich (1998), James O Toole (1996), Fred E. Fiedler y Martín M. Chemers (1999) y Stephen R. Covey (1999), coinciden en señalar que el liderazgo es el proceso a través del cual se influye en los trabajos de grupos de personas encaminadas a establecer y alcanzar metas. La educación es una de las tantas áreas de trabajo que se realiza a través de equipos de personas, por lo que no puede estar ajena a la necesidad de contar con directores/as que desempeñan la función de líderes, que inspiren confianza y el respeto de los/las compañeros/as y de la comunidad educativa.

La investigación tuvo como soporte teórico las teorías de Stephen R. Covey (1999), quien sostiene que la solución a tantos conflictos entre el jefe y el subordinado es el liderazgo centrado en principios naturales, porque permite actuar en forma independiente de

nuestro conocimiento, consciente de ellos; además, incorpora un paradigma nuevo, basado en un cambio interior y no externo, lo que produce en la persona verdaderos cambios en las formas de pensar y de actuar.

Todos los autores consultados coincidieron en señalar que el liderazgo es el proceso de influir en los trabajos del grupo de personas encaminadas a establecer y alcanzar metas.

Específicamente, el trabajo se centró en el estudio del liderazgo y la dirección de las instituciones educativas públicas de la Educación Escolar Básica de la Región 2- Zona Capital. Se ha seleccionado esa zona porque el investigador trabaja en una institución educativa de la misma, circunstancia que favoreció la realización del estudio.

Averiguar el estilo de liderazgo que tienen los directores y compararlo con un estilo teórico presentado por Stephen Covey, fue el objetivo principal, y para ello se diseñó una investigación, de tipo descriptivo de campo, que utiliza como método la encuesta y como técnica, de investigación el cuestionario cerrado, conforme se detalla más adelante.

Stephen Covey es autor de varios libros sobre liderazgo y además es fundador y presidente del Centro de Liderazgo Covey y del Instituto para el Liderazgo centrado en principios, organismo este sin fines de lucro. En 1991 obtuvo el premio MCFeely del Consejo Internacional de Administración, por su importante contribución al campo de la empresa y de la educación organizativa.

DISCUSIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Los resultados obtenidos de la encuesta a 25 directores Región 2 - zona Capital, fueron agrupados y presentados en gráficos. Cada gráfico responde a uno de los principios de Covey y es analizado independientemente uno de otro. El análisis de los datos se basa exclusivamente en los Principios de Covey, que se toma como modelo teórico para el estudio realizado.

Respuesta de los Directores según su propio criterio de actuación.

En el Gráfico N°. 1 se observa que el 48% de los directores respondió al ítem con la opción "siempre". En segundo lugar, el 36% optó por "Casi Siempre" y el 16% por "A veces". Se puede deducir de estos resultados que el 52% de los directores no se calificaron de igual manera. Esto podría significar, siguiendo las ideas de Covey (1999), que estos directores en su desempeño no están actualizándose permanentemente. Covey sostiene que las personas centradas en principios se capacitan constantemente, toman clases, desarrollan nuevas habilidades y nuevos intereses. Se dan cuenta que cuánto más saben, más comprenden que no saben. El 48% que responde "siempre" se halla de acuerdo a la escala utilizada en un nivel "baja" lo que significa que estos directores necesitan seguir capacitándose para mejorar su función directiva.

Un menor promedio de porcentaje, el 25,5% de los docentes respondió con "casi siempre" y con "a veces", que equivale a un porcentaje considerable, que no le sienta "siempre" a sus directores con las cualidades mencionadas en los Principios de Stephen Covey.

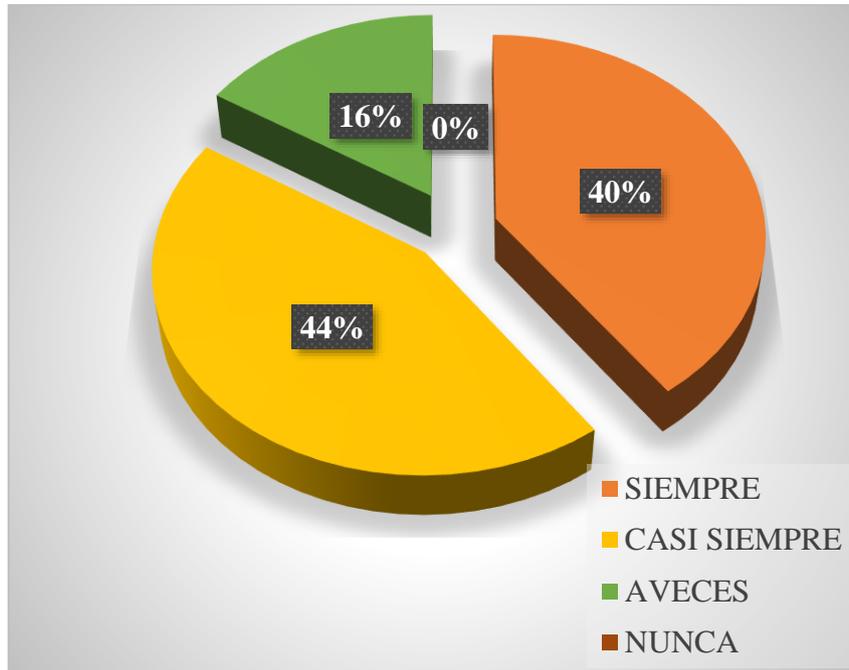


Gráfico 1: Los directores aprenden continuamente

En el Gráfico N° 2, el 40% de los directores responden que "Siempre" tienen vocación de servir a la gente. Sin embargo, un porcentaje de 44% respondió "Casi siempre" y un 16% se autocalificó que solamente "A veces" tiene vocación de servir a los demás. De acuerdo a nuestra escala utilizada, el 40% de respuesta positiva se ubica en un nivel "bajo", lo cual es insuficiente para el rol que desempeñan.

Para Covey las personas que tienen vocación para servir se caracterizan por el deseo Inmenso de servir a los demás, tienen un profundo amor a su trabajo y están preparadas para una vida de servicio, de esta manera, el esfuerzo que realizan diariamente no se convierte en algo vano o de poco valor, porque está demostrando con el ejemplo de vida en forma constante el espíritu de servicio, lo cual influye en la vida de las personas que le rodea o con quienes trabaja. Según Covey, la vocación de servir a las personas es una cualidad muy Importante destacada por el autor.

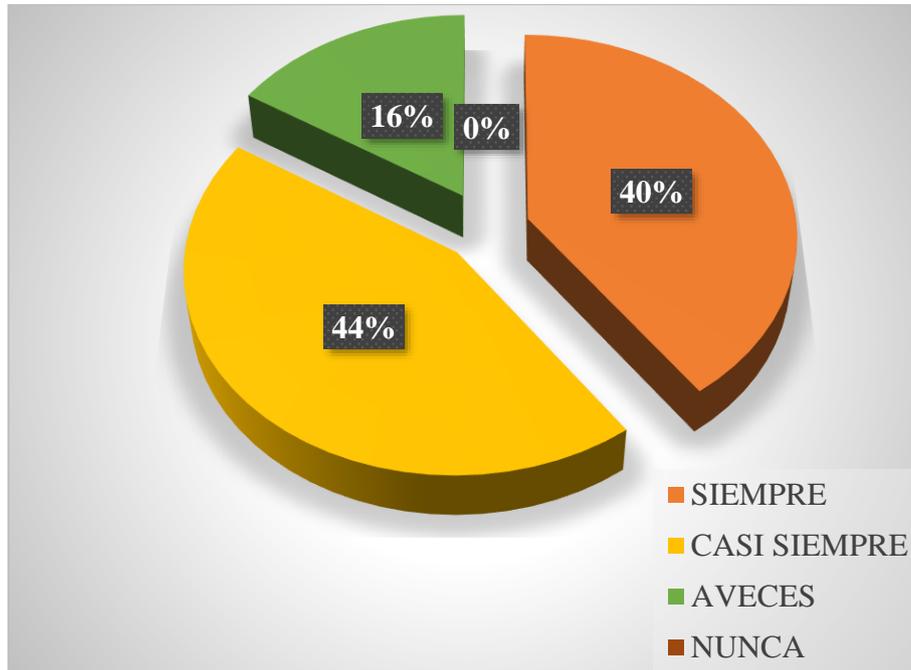


Gráfico 2: Si los directores tienen vocación para servir

En el Gráfico N° 3 se observa que el 60% de los directores señala, que "siempre" irradia energía positiva, por lo que su presencia está cargada siempre de energía positiva como lo dice el Principio de Covey; siempre se muestra alegre, contenta, feliz, es optimista, tiene actitud positiva, es entusiasta y confía en los demás. Pero es elevado el porcentaje de directores que reconoce que no vive este Principio. El Gráfico N° 3 exhibe que el 24% de los directores reporta que "casi siempre" irradia energía positiva; el 12%, "a veces", y el 4%, "raras veces". Esto representa que el 40% de los directores reconoce que no siempre demuestra esas cualidades tan importantes en todo jefe. Como el 60% se halla de acuerdo a la escala utilizada en el nivel de "regular" lo que significa que estos directores necesitan seguir mejorando en su tarea cotidiana. En efecto, Covey destaca que los líderes deben irradiar energía positiva y contagiar a las personas que trabajan con ellas.

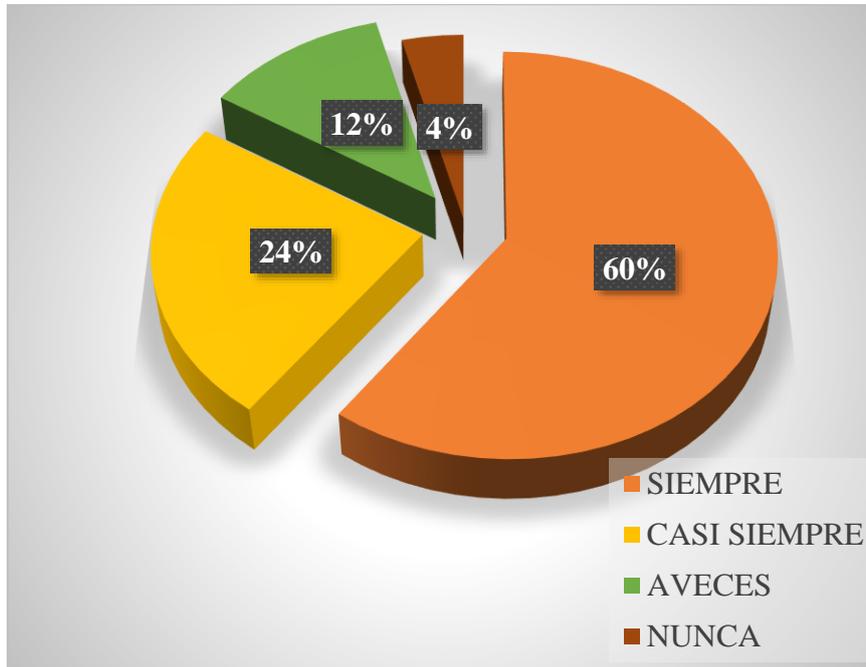


Gráfico 3: Irradian energía positiva

Como resultado de las respuestas a este Principio, como lo exhibe el Gráfico N° 4, el 64% de los directores manifiesta que cree en las potencialidades que tienen en su interior sus docentes. Este porcentaje está en el nivel de "regular", lo que significa que también en esta área los directores que participaron de este estudio necesitan mejorar su función de líder. Según Covey, las personas con esas características otorgan a los docentes las oportunidades de crecimiento, delegando responsabilidades. El 24% de las respuestas de los directores, sin embargo, manifiesta que "casi siempre" posee esta cualidad tan importante en un Director de una Institución Educacional, de acuerdo a los Principios de Covey presentado y desarrollado en el Marco Teórico. Un 12% responde que solo "a veces" demuestra este principio. Para nuestro autor las personas que practican este principio son conscientes de las debilidades que tienen los seres humanos; pero están convencidas que cada uno tiene una potencialidad que debe ser explotada, y a medida que crece la confianza en sí misma y en los demás, tiene la posibilidad de desarrollar al máximo sus potencialidades.

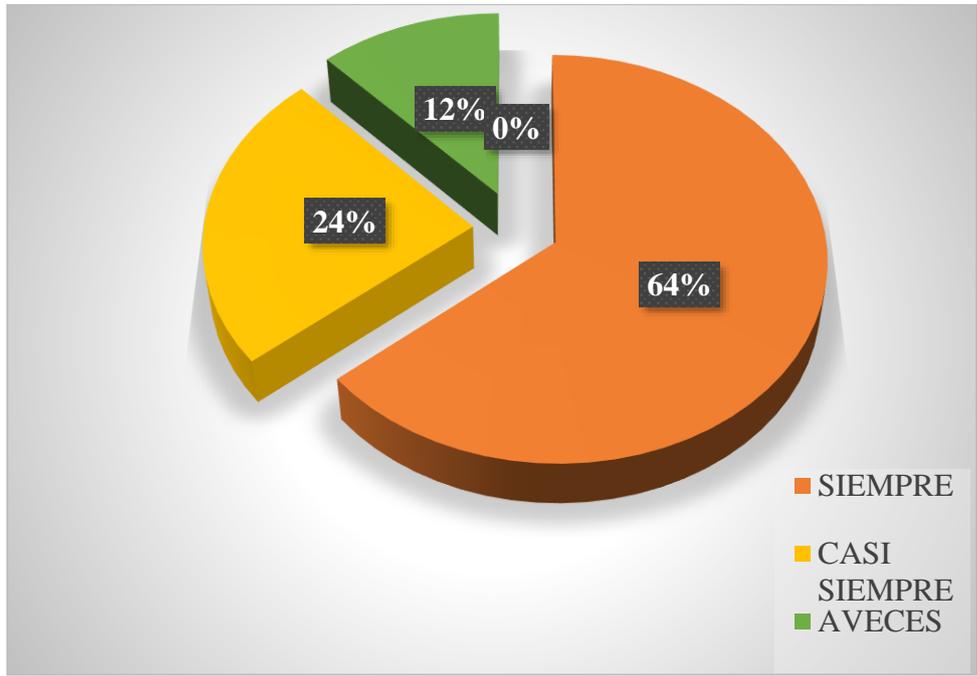


Gráfico 4: Si los directores creen en los demás

El Gráfico N° 5 muestra que el 44% de los directores responde a la opción "siempre", dirigen sus vidas en forma equilibrada, es un porcentaje bajo teniendo en cuenta la importancia de este principio para un líder según Covey; el 40% respondió que "casi siempre" demuestra este principio, y el 16% respondió que solamente "a veces" dirigen sus vidas en forma equilibrada, de acuerdo a los principios de Covey expuesta en el Marco Teórico, quien sostiene que las personas que dirigen sus vidas en forma equilibrada son curiosas, inquietas y, por sobre todo, tienen una visión clara del cargo que ocupa y de la importancia del papel que desempeña. El 44% que responde "siempre" se halla de acuerdo a la escala utilizada en un nivel de "bajo" lo que significa que estos directores no cumplen su función de líder de acuerdo a los principios de Covey.

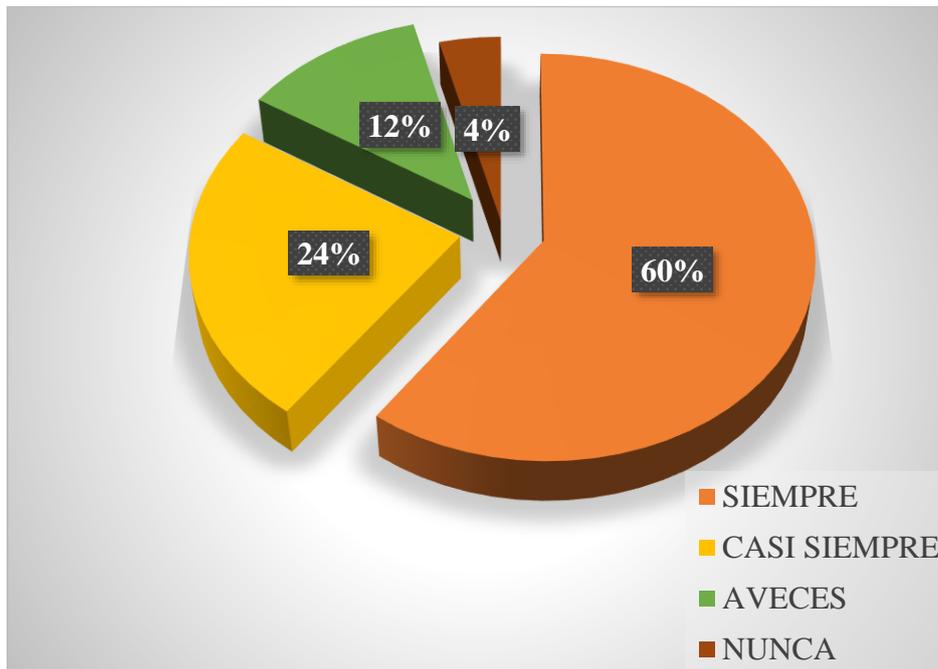


Gráfico 5: Si dirigen sus vidas en forma equilibrada

El 60% de los directores respondió de manera positiva al principio ven la vida como una aventura marcando la opción "siempre", lo que según nuestra escala se halla en el nivel de "regular" lo que significa que estos directores necesitan mejorar y un 32% respondió que "casi siempre". Lo que indica que un elevado porcentaje de los directores tienen confianza en sí mismos. Según Covey, las personas que ven la vida como una aventura, tienen fuerza de voluntad, valentía y resistencia. Son personas que no se dejan arrastrar fácilmente y tienen mucha flexibilidad para adaptarse a nuevas situaciones. Solo el 8% de los directores respondió "a veces" a este principio. Desde luego es difícil que el 100% de ellos tengan que poseer de manera espontánea todos los Principios, porque según Covey, de a poco uno va aprendiendo y demostrando con el ejemplo de vida dichos principios.

Para Covey las personas que ven la vida como una aventura son aquellas que disfrutan de la vida en todo momento a pesar de los problemas que puede enfrentar porque entienden que es algo circunstancial y que debe ser superado e inclusive dejará un aprendizaje para la vida.

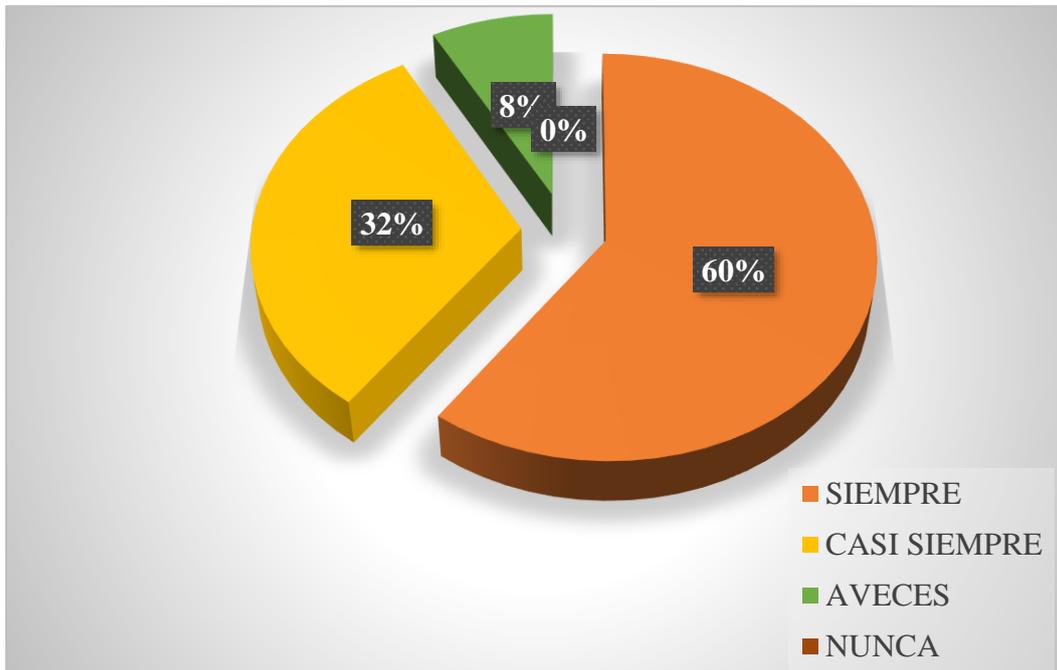


Gráfico 6: Ven la vida como una aventura

Contrariamente a las respuestas de los directores los docentes han calificado a sus directores en esta variable con 72% de respuesta positiva. Sólo el 28% respondió con las opciones de "casi siempre", "a veces" y "raras veces". Sin embargo, los directores, se auto calificaron que el 48% busca la forma de capacitarse, tomar clases, desarrollar nuevas habilidades y nuevos intereses, etc. De acuerdo a la escala utilizada, el 72% de respuesta positiva se ubica en un nivel "regular" de lo que se deduce que en este aspecto los directores necesitan seguir mejorando. Para Covey las personas que practican este principio son altamente sinceras, no dudan de su capacidad y busca la forma de explotarlos, no solo para su beneficio, sino para las personas que las rodean; pero también reconocen sus limitaciones y defectos, es por ello que constantemente procura capacitarse ya sea estudiando, leyendo e investigando de modo a adquirir nuevos conocimientos que le permitirá desarrollar capacidades que ayuden a mejorar sus trabajos. Por último, sostiene Covey que son personas que no necesitan recibir motivación de Personas porque se motivan a sí mismas por el deseo constante de ir creciendo y mejorando

En la variable tienen vocación por servir el 65% de los docentes califican a sus directores con respuesta de que "siempre" y "casi siempre" demuestran actitud de servicio. Lo que indica según este resultado que un elevado porcentaje, 35% de los docentes, no le sienten "siempre" a sus directores con vocación de servicio, de colaboración, de empujar con ellos la responsabilidad para el mejor logro de los objetivos de la institución. Es bastante la diferencia en porcentaje con la auto calificación que realizaron los directores, quienes se calificaron con un 84% que "siempre" o "casi siempre" tienen vocación de servir a los

demás. Cabe señalar que, para Covey, las personas que practican este principio son aquellas que están preparadas para una vida de servicio, tienen un gran deseo de servir al prójimo, se preocupan constantemente por el bienestar de los demás, y por sobre todo tienen un gran sentido de responsabilidad. El 65% que responde "siempre" se halla de acuerdo a la escala utilizada en un nivel de "regular" de lo que se deduce que los directores en este aspecto necesitan mejorar.

En la siguiente variable presentado podemos apreciar que los docentes calificaron a los directores con un 62% de "siempre" lo que significa que se ubica en un nivel de "regular" de lo que se deduce que estos directores necesitan mejorar según nuestra escala utilizada y 18%, de "casi siempre", como el más alto de todos los Principios de Stephen Covey. El 20% de los docentes no los siente a sus directores como una persona alegre, optimista, positiva, animosa, etc. Sin embargo, esta fue la variable más lograda por los directores según la encuesta. Ellos se autocalificaron con un 60% que siempre demuestran energía positiva.

Para Covey, quienes demuestran en su actitud este principio, son aquellas que

Constantemente son alegres, entusiastas y con una actitud optimista, a pesar de las circunstancias que esté pasando, trata de pacificar la situación en medio de conflictos y rencillas que pueda haber en un grupo de trabajo

Los docentes, reportaron que el 58% de sus directores "siempre" creen en las potencialidades de los demás, lo cual también lo ubica en un nivel de "regular" lo que significa que estos directores necesitan mejorar en este principio y el 23%, "casi siempre". En suma, el 19% de los docentes juzga que sus directores no creen o confían en sus potencialidades. Según Covey, las personas que creen en los demás son aquellas que no se burlan de las debilidades de los demás, ni reaccionan ante la conducta negativa de los otros; sino más bien los comprende y procura explotar las potencialidades de cada una de las personas que las rodea, de modo a que los docentes puedan desarrollar sus potencialidades. En este principio, según el Gráfico N° 4 muestra que no hay mucha diferencia con la auto calificación indicada por los directores. Pues, el 64% señaló que "siempre" cree en los demás, siendo que solo el 24% que "casi siempre" es así.

Este principio según la encuesta realizada es el más logrado por los directores en opinión de los docentes. Como lo indica el Gráfico No. 11, la mayoría (68%) dijo que "siempre" dirigen sus vidas en forma equilibrada, pero de igual manera se ubica en un nivel "regular" según nuestra escala lo que significa que estos directores necesitan mejorar, mientras que solo el 25% lo identificó como "casi siempre". Esto significa que, en opinión de los docentes, un 93% de los directores responde de manera positiva a este principio. Covey dice que los jefes que poseen este principio son socialmente activos, se interesan por una amplia gama de cuestiones, son observadores, tienen un alto sentido del humor y no sienten la necesidad de demostrar su poderío como jefe o como director. Del resultado se deduce que los directores de la Región 2 – Zona Capital manifiestan en sus desempeños estas cualidades de manera espontánea y sin necesidad que otros le controlen constantemente.

Es interesante notar la gran correspondencia entre la percepción que tienen los docentes y los propios directores sobre los principios de liderazgo que exhiben estos en su actuación en el cargo. se nota un reconocimiento de estos estilos, que puede ser un indicador de la constante relación que poseen entre Y de un conocimiento de los fundamentos de su función como directores.

La mayoría, de los 6 principios estudiados, el 52,6 % (respuesta de Directores) y 56,6 % (Docentes), dice que los Directores Siempre los realizan. En la escala con respecto al cumplimiento de este principio, esto significa un logro Regular, que necesita mejorar.

Este puntaje significa que los directores aún deben adquirir y asumir competencia de liderazgo para un mejor desempeño de su rol, en relación a lo que sugiere Stephen Covey.

Analizando el resultado del estudio, se nota una leve ventaja en el principio "Aprenden continuamente", lo que podría significar un aliciente para el futuro, ya que parecen estar abiertos al cambio, tienen deseos de capacitarse constantemente y enfrentar los nuevos desafíos y roles que impone el cargo. Pero ambos grupos de encuestados han detectado que su "Vocación para servir a los demás" está bastante bajo (40%, que equivale a Bajo/insuficiente o Insatisfactorio). Para Covey una de las cualidades o principios que debe tener cualquier líder en la actualidad es el deseo de servir a los demás de lo contrario estará condenado al fracaso y cualquier persona con deseos de sobresalir en un cargo de liderazgo debe ser capaz de llevar "cargas" sobre sus hombros sin que esto lo lleve a un estrés o una carga que no pueda ser llevada.

Por todo lo mencionado es preocupante que los directores no tengan vocación de servir de ahí surge la pregunta: ¿por qué han elegido la profesión?; ¿cómo accedieron a dicho cargo?; ¿cuál es el motivo por el cual ocupan el cargo?; ¿cuál es el grado de satisfacción que le da el trabajo?, etc. lo que implica preguntas sumamente útiles para estudios posteriores de este tema tan apasionante e importante para la nueva educación que plantea la sociedad.

Conclusiones y Recomendaciones

De todo lo mencionado, se concluye que los estilos de liderazgo de Covey que este estudio tomó como eje, se concluye que la mayoría de los directores los acepta como principios que ayudan a mejorar el relacionamiento con los colegas y co-trabajadores y, por sobre todo, marca pautas de comportamiento que coadyuvan el logro de buenos resultados en el desempeño diario.

En la actualidad se busca que los directores ejerzan un liderazgo diferente, relevante e innovado en la institución; es decir, que los dirigentes tengan la capacidad de relacionarse con los demás, sean personas que inspiren confianza y, por sobre todo tengan vocación de servicio, cualidades indispensables para ser un director exitoso.

El director que cumple su función de líder podrá administrar una institución viva, animosa y motivada. Este ambiente hará que se articulen los propósitos, objetivos y metas los cuales ayudarán a la comunidad educativa a lograr los deseos propuestos.

A muchos directores les cuesta asumir el nuevo estilo de director que en la actualidad se precisa porque implica adoptar un nuevo paradigma que exige cambios en la forma de proceder, en la forma de relacionarse con los demás y por sobre todo capacidad de trabajar en equipo.

El estilo de liderazgo que adopte el director incide en gran manera en la gestión administrativa y pedagógica de la institución porque es él quien marca las pautas y orienta a la comunidad educativa a tener deseos de ir mejorando cada día y no estancarse en la vida personal e institucional.

Muy pocos directores de la zona de estudio le dan importancia a los principios de vida debe tener una persona con un cargo de liderazgo porque creen que no influye en el que trabajo que realizan.

En cuanto a la percepción de los docentes sobre el estilo de liderazgo que practican sus directores y que la función del mismo tiene una gran influencia en la vida de la institución.

Un buen grupo de profesores demostraron cierta disconformidad a la labor del director por la falta de apoyo, de orientación y de diálogo.

El desafío de los directores, en la actualidad, es ser una luz no un juez; en ser un modelo no un crítico. Para ello el liderazgo basado en principios asegura posicionar los elementos básicos para la consecución de los objetivos y contar con personas independientes, proactivas y capaces de adaptarse a los cambios para lograr el éxito.

El estilo de liderazgo del director hace que la comunidad educativa trabaje con alegría Y con ganas, con un espíritu de colaboración y armonía y, especialmente, persiga una misma meta, superando las diferencias de pensamientos y dando curso a las ideas con una actitud de escucha y respeto, lo cual se pudo constatar que una leve mayoría de los directores demuestran dicho estilo de liderazgo según el estudio que se realizó.

Como se ha mencionado más arriba el estilo de liderazgo del director incide en la labor que realiza la institución porque debe ver un poco más allá que los otros; es decir debe ser Visionario y tener la capacidad de transmitir esa idea a los demás de modo a lograr que se realicen proyectos, actividades y asumir desafíos que conduzca a la excelencia educativa.

Recomendaciones

Después de haber expuesto los diferentes temas sobre el estilo de liderazgo del director y su rol como administrador, teniendo en cuenta que hay una estrecha relación entre ambos factores, el investigador se propone presentar algunas recomendaciones que serán de ayuda para mejorar la labor del director y cumplir así la misión que tiene en la

escuela, ya que en este estudio se demostró que un gran porcentaje de directores según opinión de los mismos y de los docentes, coinciden en el desempeño de sus roles con el Estilo de Liderazgo presentado por Stephen Covey. En efecto, sugerimos que los directores:

Se actualicen sobre los constantes cambios que presenta la educación en el ámbito nacional, regional e internacional;

Amen la profesión que por sobre todo es un servicio y un apostolado;

- Se involucren permanentemente con los compañeros docentes y alumnos, de tal modo que haya un ambiente agradable y de confianza en el lugar de trabajo;
- Orienten el trabajo de los profesores, de los alumnos y de los padres, con el objetivo de mejorar cada día la calidad de la educación, especialmente de los alumnos/as y docentes que se hallan bajo su responsabilidad;
- Gestionen actividades conducentes al desarrollo de un espíritu de cooperación entre los integrantes de la Comunidad Educativa;
- Generen situaciones orientadas a dar oportunidad a los profesores a desarrollar sus talentos y capacidades de modo a ir creciendo profesionalmente;
- Actúen con equidad en todas las decisiones;
- Forjan una reestructuración de su gestión orientada al mejoramiento de la labor docente.
- Apoyen a los docentes a partir del trato respetuoso para lograr una relación más bien profesional que personal.
- Distingan claramente que su función es de liderazgo y no de jefe.
- Tomen conciencia sobre la importancia de la función del director partiendo de la base que es un líder y que en gran parte depende de su trabajo el éxito de la institución a su cargo.
- Que las autoridades del Ministerio de Educación y Ciencias sean más rigurosas en el sistema de selección del personal directivo y que esos cargos sean ocupados por personas que verdaderamente tengan el perfil y la capacidad de liderazgo.

Que por lo menos cada cinco años se pueda nuevamente concursar por esos cargos y no sea que una vez se acceda al cargo lo lleve hasta jubilarse.

Que las autoridades del Ministerio de Educación y Ciencias organicen capacitaciones en forma periódica en el área de liderazgo exclusivamente para los directores.

Asimismo, se recomienda a estudiantes de la carrera de Ciencias de la educación e investigadores, realzar investigaciones de seguimiento, especialmente sobre los aspectos débiles detectados en este trabajo. como: la labor del director como líder de una institución; la conjunción de sus múltiples funciones; profundizar en el conocimiento de la gestión que realizan los directores en al ámbito organizacional y administrativo, así como el pedagógico y didáctico

Referências:

- ACOSTA, Albina. **Sugerencias metodológicas básicas para la implementación de la Reforma Educativa en el aula**. Asunción: ADOFEP. 1996.
- ACOSTA, Bienvenida. **Administración Educacional en la Educación Escolar Básica**. Asunción: ADOFEP. 1996.
- ÁLVAREZ, Isaías. **Planeación y administración, límites y confluencias**. México. SEP-ANUIES. 1982.
- ANDER-EGG, Ezequiel. **Técnicas de Investigación Social**. Buenos Aires: Editorial Lumen. 1995.
- ANTÚNEZ, Serafín. **Hacia una gestión autónoma del centro escolar**. Barcelona: ICE/Horsori. 1993.
- ARIAS LÓPEZ, José Luis. **La dimensión administrativa de la gestión**. España. Revista de Educación y Cultura. 1998.
- CANALES, F. H.; Alvarado, E.L. y Pineda, E. B. **Metodología de la Investigación**, Madrid: Pasccap. 1989.
- COVEY, Stephen R. **El liderazgo Centrado en Principios**. México: Paidós. 1999.
- DRUCKER, Jean . **Las fronteras de la administración**. México: Hermes. 1988.
- FERREYRO, Carlos. **¿Por qué y cómo iniciar una escuela cristiana?** México: Vida. 1998.
- FIEDLER, Fred E. y Chemers, Martin M.. **Liderazgo y Administración Efectiva**. México: Trillas, 1999.
- GARCÍA HOZ, Víctor . **Ambiente, organización y diseño**. Madrid. Rialp. 1992.
- HAGGAI, John . **Liderazgo que Perdura**. Texas: Mundo Hispano. 1997.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, Robert; Fernández Collado, Carlos y Lucio, Pilar Baptista. **Metodología de la Investigación**. México: Editorial Ultra, S.A de C.V. 2006.
- KOONTZ, Harold y Weihrich, Heinz. **Administración – Una perspectiva Global**. México: Ultra. 1998.
- LEPELEY, María Teresa. **Gestión y Calidad en Educación**. Santiago: Salesianos S.A. 2001.
- MEC. **La Experiencia de la Autoevaluación de Institutos de Formación Docente del Paraguay**. Programa Escuela Viva Hekokatúva. Informe presentado por el Consultor Nacional, Diosnel Centurión. NEC: Asunción, Paraguay. 2006.
- MEC, PARAGUAY. **Experiencia de la evaluación externa para el mejoramiento de los Institutos de Formación Docente del Paraguay**. Asunción. Informe presentado al MEC por Diosnel Centurión. Enero/2007.

- MIRANDA DE ALVARENGA, Estelbina. **Normas Técnicas de presentación de trabajos científicos**: tesis, tesinas y monografías. Asunción: Editorial A4. 2002.
- MIRANDA DE ALVARENGA, Estelbina. **Metodología de la Investigación Cuantitativa y Cualitativa**. Asunción: Editorial A4. 2005.
- NÉRICI, Imídeo Giuseppe. **Hacia una didáctica general dinámica**. Sao Paulo: Atlas. 1985.
- OTOOLE, James . **El liderazgo del Cambio**. México: Prentice – Hall. Hispanoamericano. 1996.
- PARAGUAY. Ministerio de Educación y Cultura. Dirección de Recursos Humanos. **Reglamento para la selección del personal**. Asunción. 1999.
- PARAGUAY. Ministerio de Educación y Cultura. Dirección de Recursos Humanos. **El día a día del directivo escolar**. Asunción.1997.
- PASCUAL PACHECO, Roberto. **La función directiva en el contexto socio educativo actual**. Madrid: Narcea. 1998.
- PÉREZ GÓMEZ, Alberto. **Comprender y transformar la enseñanza**. Madrid: Morata. 1993.
- RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. **Teoría de la administración aplicada a la educación**. México: Ediciones ECASA. 1993.
- SACRISTÁN, J. Gimeno y Pérez Gómez, A.I. **Comprender y transformar la enseñanza**. Madrid: Ediciones Morata. 1883.
- SÁENZ BARRIO, Oscar. **Didáctica general: un enfoque curricular**. Madrid: Editorial Marfil. 1994.
- SANTOS GUERRA, Miguel Ángel. **El lado oculto de la organización escolar**. Málaga: Ediciones Aljibe. 1994.
- SARRAMONA, Jaume. **Fundamentos de Educación**. Madrid: Grupo Editorial Ceac, S. A. 1995.
- SCHMELKES, Silvia. **Calidad de la educación y gestión escolar**. (Ponencia). Querétaro. 1996.
- SIERRA BRAVO, R. **Tesis Doctorales y trabajos de investigación científica**. Madrid: Editorial Paraninfo. 1996.

Recebido em: 15/06/2021
Aprovado em:17/08/2021