

Relevancia del rol del Director en la organización escolar desde la perspectiva de los directores del área educativa 05/32 del distrito de Caaguazú, año 2024

Mirian Zulma Barreto Montiel

mzbarreto@filouna.edu.py

Universidad Nacional de Asunción

Facultad de Filosofía

Paraguay

Resumen

El objetivo principal de este trabajo es determinar la relevancia del rol del director en la organización escolar desde la perspectiva de los directores del área educativa 05/32 del distrito de Caaguazú, año 2024. La población estuvo conformada por 27 directores del área educativa 05/32, no se tuvo muestra, porque se pudo aplicar el instrumento a la totalidad de la población. El trabajo se encuentra enmarcado dentro de un diseño no experimental, de nivel descriptivo, de tipo transversal, y prospectivo, y fue aplicada la técnica de la encuesta con su respectivo instrumento. Se concluye que, existen varios desafíos clave para los directores escolares, incluyendo el presupuesto insuficiente, la dificultad de equilibrar tareas administrativas y pedagógicas, problemas de disciplina y convivencia, y la escasa participación de los padres. La resistencia al cambio y la falta de recursos tecnológicos y capacitación también son preocupaciones destacadas. En cuanto al liderazgo pedagógico, los directores valoran el desarrollo profesional del personal docente y el apoyo a prácticas pedagógicas efectivas. La colaboración y el trabajo en equipo son vistos como fundamentales para la gestión escolar. Respecto a las estrategias para crear un entorno propicio para el aprendizaje, la mayoría de los directores implementa prácticas para fomentar la participación estudiantil en actividades extracurriculares y promover un clima inclusivo. La aplicación de normas claras de convivencia y la organización de actividades integradoras también son comunes. Sin embargo, algunos directores expresan dudas sobre la efectividad de estas estrategias y la participación de padres; y la comunidad en la toma de decisiones y eventos escolares.

Palabras clave

Relevancia, rol, director, organización escolar.

Relevance of the role of the Principal in the school organization from the perspective of the directors of educational area 05/32 of the district of Caaguazú, year 2024

Abstract

The main objective of this work is to determine the relevance of the role of the director in the school organization from the perspective of the directors of the educational area 05/32 of the district of Caaguazú, year 2024. The population was made up of 27 directors of the educational area 05/32, there was no sample, because the instrument could be applied to the entire population. The work is framed within a non-experimental, descriptive, transversal, and prospective design, and the survey technique was applied with its respective instrument. It is concluded that there are several key challenges for school directors, including insufficient budget, difficulty in balancing administrative and pedagogical tasks, discipline and coexistence problems, and poor parental involvement. Resistance to change and lack of technological resources and training are also prominent concerns. Regarding pedagogical leadership, principals value the professional development of teaching staff and support for effective pedagogical practices. Collaboration and teamwork are seen as fundamental to school management. Regarding strategies to create an environment conducive to learning, most principals implement practices to encourage student participation in extracurricular activities and promote an inclusive climate. The application of clear rules of coexistence and the organization of integrative activities are also common. However, some principals express doubts about the effectiveness of these strategies and the involvement of parents and the community in decision-making and school events.

Keywords

Relevance, role, director, school organization.

INTRODUCCIÓN

El rol del director en la organización escolar es de suma relevancia, ya que actúa como el eje central en la gestión y el liderazgo de la institución educativa. Más allá de las tareas administrativas, el director es responsable de establecer una visión estratégica que guíe el desarrollo académico y organizativo de la escuela. Esta visión debe ser compartida con todo el personal y la comunidad educativa, asegurando que todos trabajen hacia objetivos comunes y alineados con las necesidades y metas de la institución. (Aguilera, 2018)

Según Muñoz et al., (2004), el director juega un papel crucial en la creación de un ambiente propicio para el aprendizaje. Esto incluye la implementación de políticas y prácticas que promuevan un clima escolar positivo, seguro e inclusivo. En este sentido, “el director es el que gestiona eficazmente los recursos disponibles, optimizando el uso de los mismos para mejorar la infraestructura, el equipamiento y el ambiente general de la escuela” (Álvarez, 2019, p. 92). Un entorno adecuado es esencial para fomentar el desarrollo integral de los estudiantes y facilitar el éxito académico.

Por último, “el director es fundamental en el desarrollo y apoyo al personal docente, asegurando que los maestros reciban la formación y recursos necesarios para llevar a cabo su labor de manera efectiva” (Barrio y Murillo, 2017, p. 65). La capacitación continua y el apoyo profesional son esenciales para mantener altos estándares de enseñanza y adaptarse a las necesidades cambiantes del alumnado. Además, “el director debe fomentar una cultura de colaboración y mejora continua dentro del equipo educativo, promoviendo prácticas innovadoras y soluciones adaptativas a los desafíos que enfrenta la escuela” (Antúnez y Gairín, 2019, p. 89).

El Distrito de Caaguazú, al igual que muchas otras regiones, enfrenta diversos desafíos en su sistema educativo. “Entre estos desafíos se encuentran la falta de recursos, la diversidad de perfiles estudiantiles, las brechas de desempeño académico y las demandas cambiantes de la sociedad” (Leihwood, 2000, p. 78). En este contexto, el rol del director se convierte en un factor determinante para abordar estos desafíos de manera efectiva.

Sin embargo, se estima que, existe una brecha entre la importancia teórica atribuida al rol del director y su implementación práctica en las escuelas del Distrito de Caaguazú. Este desajuste puede manifestarse en una variedad de problemas, como la falta de liderazgo pedagógico, la deficiente gestión de recursos, la falta de apoyo al personal docente, la desconexión con la comunidad educativa y la ausencia de una visión compartida que oriente el desarrollo institucional. Considerar las perspectivas y experiencias de los directores de las áreas educativas del Distrito de Caaguazú resulta crucial para obtener una comprensión profunda de los desafíos y oportunidades específicos en su contexto. Estos directores, al estar

inmersos en la realidad local, tienen una visión detallada de las dificultades que enfrentan en su entorno, como la falta de recursos, la diversidad en los perfiles estudiantiles y las brechas de desempeño académico. Sus experiencias ofrecen información valiosa sobre cómo estos desafíos afectan el funcionamiento diario de las instituciones educativas y el aprendizaje de los estudiantes.

En este sentido se quiere responder las siguientes preguntas de investigación: ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan los directores en el ejercicio de su rol en la organización escolar? ¿Cómo perciben los directores la importancia del liderazgo pedagógico en comparación con otras responsabilidades administrativas en su labor diaria? ¿Qué estrategias y prácticas han implementado los directores para promover un ambiente escolar propicio para el aprendizaje y el desarrollo integral de los estudiantes? ¿Cómo se relacionan los directores con el personal docente, los padres de familia y la comunidad en general para fortalecer la colaboración y el apoyo a la misión educativa de la institución?

Profundizar en la relevancia del rol del director en la organización escolar desde la perspectiva de los propios directores es crucial, ya que ellos están directamente involucrados en la gestión diaria de las escuelas y poseen un conocimiento integral de los desafíos y oportunidades específicos de su contexto. Su visión proporciona información valiosa sobre cómo se puede liderar de manera efectiva, desde la creación de un ambiente de aprendizaje positivo hasta la implementación de estrategias pedagógicas y la optimización de recursos. Al comprender cómo los directores perciben y abordan su función, se pueden identificar prácticas exitosas y enfoques innovadores que potencian el desarrollo institucional y mejoran la calidad educativa en diversos entornos escolares. (Beare *et al.*, 2012).

En líneas generales se pretende con este trabajo determinar la relevancia del rol del director en la organización escolar desde la perspectiva de los directores del área educativa 05-32 del distrito de Caaguazú, año 2024

El trabajo se encuentra enmarcado dentro de un diseño no experimental, de nivel descriptivo, de tipo transversal, y prospectivo, y fue aplicada la técnica de la encuesta con su respectivo instrumento con el fin de obtener informaciones de primera mano.

Después de esta instrucción se encuentra materiales y métodos, en donde se expone los tipos de investigación a la que pertenece el trabajo, la población, muestra y muestreo con que se ha trabajado, igualmente, la técnica e instrumento que se ha utilizado para recolectar los datos, la manera en que se ha procesado los datos, y las consideraciones éticas. Luego, se presenta los resultados de la aplicación del instrumento de recolección de datos, finalmente la discusión y las conclusiones.

MATERIALES Y MÉTODOS

-Tipo de estudio

Según su naturaleza, la investigación es de tipo cuantitativo, porque los resultados fueron expresados en números y porcentajes, sin que esto signifique que no se pudieron usar datos cualitativos para enriquecer la información recolectada. Esto es teniendo en cuenta lo que dice que la investigación puede ubicarse dentro del paradigma cualitativo o cuantitativo. (Sampieri y coautores, 2003)

Según su objeto, es una investigación no experimental de campo, debido a que solo se estudió la situación de la realidad del tema elegido en su ambiente natural, sin condicionarlo de manera alguna, sino más bien estudiando la situación real en que se encuentra. (Sampieri y coautores, 2003)

Según el período y secuencia, la investigación es de tipo transversal, porque se estudiaron las variables simultáneamente en un determinado momento, haciendo un corte en el tiempo; aplicando una sola vez el instrumento e inferir conclusiones. Según Sampieri y coautores (2003), la investigación puede ser longitudinal o transversal. Se habla de longitudinal cuando en una investigación se ha aplicado varias veces el instrumento en un período largo de tiempo; es transversal cuando se ha aplicado una sola vez el instrumento y ya se infiere conclusión.

Según el tiempo de ocurrencia de los hechos y registros de la información, es un trabajo prospectivo, porque se estudiaron hechos que ocurren en el presente. Según Sampieri y coautores (2003), la investigación puede ser retrospectiva (cuando el objeto de investigación pertenece al pasado), o prospectiva (cuando el objeto de la investigación es del presente), o retroprospectiva (cuando el objeto de investigación pertenece al pasado y sigue teniendo vigencia en el presente).

Según el nivel, pertenece a una investigación descriptiva, porque se describieron los hechos sin buscar explicaciones. Se siguió la clasificación que trae Sampieri y coautores (2003), quienes distinguen cuatro niveles: exploratorio, descriptivos, correlacionales, y explicativos.

-Población, muestra y muestreo

La población estuvo conformada por 23 directores y 4 vicedirectores, todos pertenecientes al área educativa de la región 05/32 de la ciudad de Caaguazú, año 2024.

Referente a la muestra, no se tuvo, porque la población no constituye una cantidad excesiva como para trabajar con muestra, por lo tanto, se pudo aplicar el instrumento de recolección de datos a la totalidad de la población.

Al no tener muestra, tampoco se tuvo muestreo, porque el muestreo es la técnica que se utiliza para elegir la muestra. (Bisquerra, 2010, p. 114)

-Método/s y técnica e instrumento

Para realizar el estudio se utilizó fundamentalmente tres métodos. En primer lugar, el método deductivo, porque se partió de una situación general para identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general. Así, de la teoría general del tema elegido, se dedujo hechos o situaciones particulares. En segundo momento, el método analítico, porque se inició el proceso de conocimiento por la identificación de cada una de las partes del problema, y se estableció relaciones entre los elementos que componen el objeto de investigación. Luego, un tercer método, el sintético, porque que a partir de la interrelación de los elementos que identificó el objeto, cada uno de ellos se relacionó con el conjunto en la función que desempeñan con referencia al tema de investigación. (Espínola Garcete, 2004).

Se utilizó como técnica la encuesta, con su respectivo instrumento, el cuestionario (con preguntas estructuradas) con el fin de recolectar informaciones de primera mano.

-Procesamiento de datos recolectados

Una vez recogidos, se hizo el resumen de la encuesta. Posteriormente, el procesamiento se efectuó mediante el uso de las herramientas estadísticas con el apoyo de la computadora, utilizando el programa Excel. Se tabuló, haciendo la tabla de frecuencia y la graficación, es decir, se procesaron los datos (dispersos, desordenados, individuales) obtenidos durante el trabajo de campo y tiene como fin generar resultados (datos agrupados, y ordenados), a partir de los cuales se realizó el análisis según los objetivos o preguntas de investigación realizadas.

-Consideraciones éticas

Se ha considerado tres principios éticos y códigos que son relevantes para la investigación en ciencias del comportamiento, y son las siguientes:

* **Consentimiento informado:** Antes de iniciar el estudio, la investigadora y el participante establecieron acuerdos claros y justos en donde se delimitaron las obligaciones y responsabilidades.

* **Libertad de coerción:** Antes de aplicar el instrumento se dejó claro a los participantes que su colaboración es voluntaria, se asumió que los mismos son seres autónomos y se reconoció la capacidad que tiene cada individuo de ejercer su autonomía, de decidir si entra al estudio o se retira; es decir, ellos fueron informados que pueden abandonar el estudio en cualquier momento.

* **Confidencialidad:** La investigadora garantizó al participante que los datos que se obtengan de él estarán salvaguardados, es decir, que la información obtenida no será revelada al público de manera que se le pueda identificar. El aspecto que se tuvo en cuenta con mayor atención es que el participante responda sin control o vigilancia alguna, porque estos podrían coartar la libertad de respuesta.

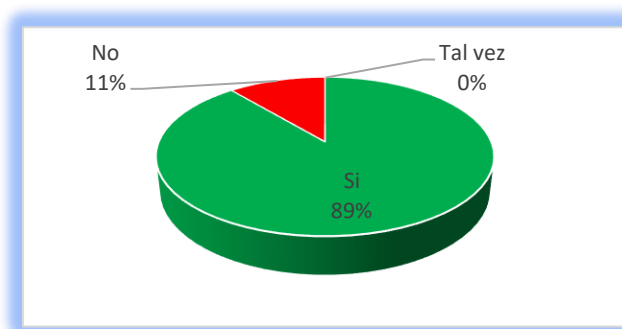
-Análisis e interpretación de datos

Para realizar el análisis e interpretación correspondiente a los datos recolectados, se tuvo en cuenta los hallazgos relacionados con el problema de investigación, los objetivos propuestos planteados con el fin de evaluar, si confirman las teorías o no y se generan debates con la teoría ya existente.

RESULTADOS

1-Con relación a los principales desafíos que enfrentan los directores en el ejercicio de su rol en la organización escolar.

1.1-¿Se presenta como desafío en el ejercicio de su rol en la organización escolar el presupuesto insuficiente para necesidades educativas básicas?



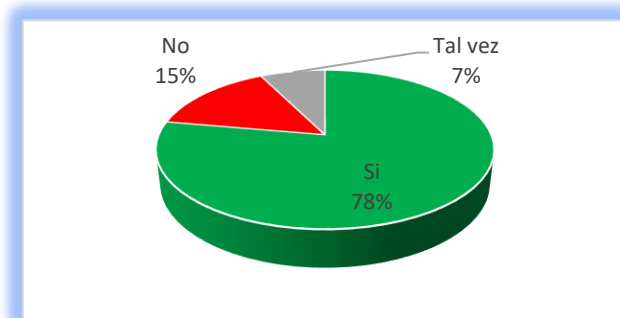
Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada a los directores del área educativa de la región 05/32 de la ciudad de Caaguazú, año 2024.

El presupuesto insuficiente para necesidades educativas básicas representa un desafío crítico para el rol del director escolar, ya que limita el acceso a recursos esenciales como materiales didácticos, tecnología y mantenimiento de infraestructuras, además de dificultar la contratación y retención de personal cualificado. (Beare *et al.* 2012).

Según los encuestados, el 89% respondió afirmativamente de que el Presupuesto insuficiente para necesidades educativas básicas constituye un desafío en el ejercicio de su rol como director en la organización escolar, el 11% asegura lo contrario.

La respuesta mayoritaria, sugiere que la falta de recursos financieros es un problema generalizado que afecta la capacidad de los directores para desempeñar sus funciones de manera efectiva, impactando posiblemente la calidad de la educación que pueden ofrecer.

1.2-¿Se presenta como desafío en el ejercicio de su rol en la organización escolar la dificultad para equilibrar tareas administrativas y pedagógicas?



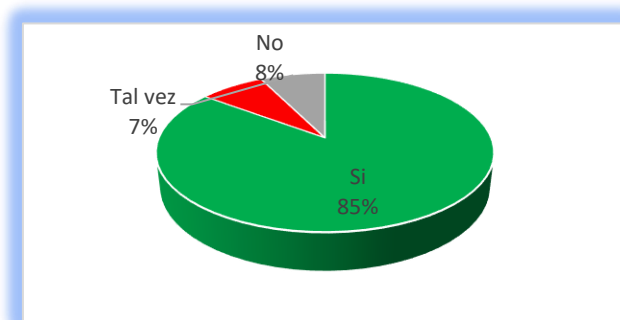
Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada a los directores del área educativa de la región 05/32 de la ciudad de Caaguazú, año 2024.

Se comparte con Muñiz *et al.*, (2004) quien afirma que, la dificultad para equilibrar tareas administrativas y pedagógicas es un desafío significativo para los directores escolares, ya que deben gestionar simultáneamente las demandas administrativas, como la gestión de presupuesto, cumplimiento de normativas y coordinación de personal, mientras aseguran la calidad educativa mediante la supervisión de la enseñanza, el apoyo a los docentes y la implementación de estrategias pedagógicas efectivas.

Según los encuestados, el 78% afirma que se presenta como desafío en el ejercicio del rol del director en la organización escolar la dificultad para equilibrar tareas administrativas y pedagógicas, el 15% asegura lo contrario, y el 7% restante manifiesta su duda.

Los resultados subrayan que la mayoría de los directores enfrenta retos significativos al tratar de balancear sus responsabilidades administrativas y pedagógicas, lo cual podría ser un área crítica a considerar para mejorar la gestión educativa.

1.3-¿Se presenta como desafío en el ejercicio de su rol en la organización escolar los problemas de disciplina y convivencia dentro del centro educativo?



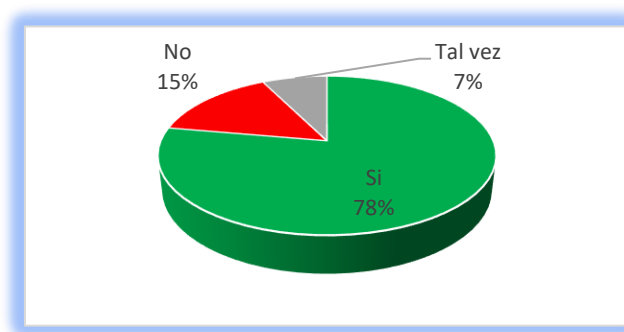
Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada a los directores del área educativa de la región 05/32 de la ciudad de Caaguazú, año 2024.

Los problemas de disciplina y convivencia dentro del centro educativo representan un desafío crucial para los directores escolares, quienes deben gestionar y resolver conflictos entre estudiantes, promover un ambiente de respeto y seguridad, y establecer políticas y procedimientos efectivos para mantener el orden. (Leihwood, 2000).

Según los encuestados, el 85% afirma que se presenta como desafío en el ejercicio del rol del director en la organización escolar los Problemas de disciplina y convivencia dentro del centro educativo, el 8% asevera lo contrario, y el 7% restante manifiesta su duda.

La respuesta mayoritaria indica que la gestión de la conducta estudiantil y el mantenimiento de un ambiente escolar armonioso son cuestiones centrales que impactan la eficacia en la dirección escolar y posiblemente la calidad del proceso educativo.

1.4-¿Se presenta como desafío en el ejercicio de su rol en la organización escolar la Escasa participación de los padres en la vida escolar?



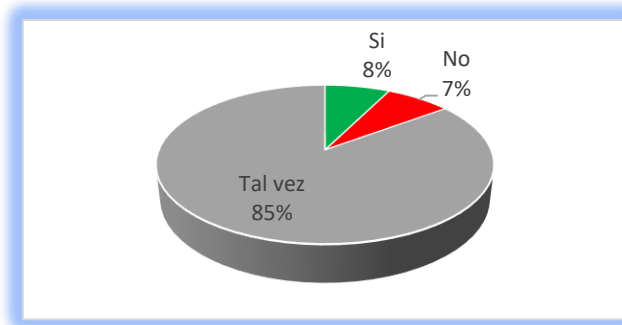
Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada a los directores del área educativa de la región 05/32 de la ciudad de Caaguazú, año 2024.

La escasa participación de los padres en la vida escolar es un desafío importante para los directores, ya que la colaboración entre la escuela y las familias es crucial para el éxito educativo de los estudiantes. (Barrio y Murillo, 2017).

Según los directores encuestados, el 78% afirma que se presenta como desafío en el ejercicio de su rol en la organización escolar la escasa participación de los padres en la vida escolar, el 15% dice lo contrario, y el 7% restante manifiesta su duda.

La respuesta mayoritaria sugiere que la falta de involucramiento de las familias afecta la capacidad de los directores para implementar estrategias educativas y de gestión efectivas, y posiblemente limita el apoyo necesario para el desarrollo integral de los estudiantes.

1.5-¿Se presenta como desafío en el ejercicio de su rol en la organización escolar la resistencia al cambio y a la implementación de nuevas metodologías?



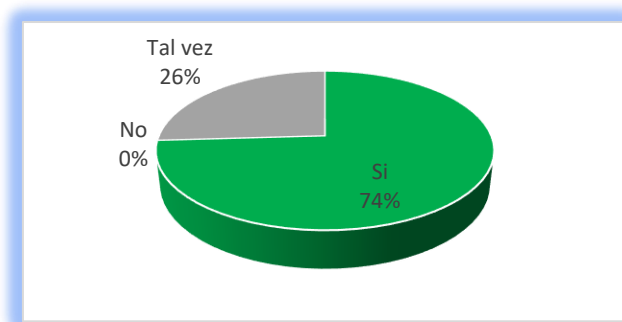
Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada a los directores del área educativa de la región 05/32 de la ciudad de Caaguazú, año 2024.

La resistencia al cambio y a la implementación de nuevas metodologías es un desafío significativo para los directores escolares, ya que enfrentar la oposición del personal y otros miembros de la comunidad educativa puede dificultar la adopción de innovaciones pedagógicas y administrativas necesarias para mejorar la calidad educativa. (Álvarez, 2019).

Según los directores encuestados, el 85% manifiesta su duda de si se presenta como desafío en el ejercicio de su rol en la organización escolar la Resistencia al cambio y a la implementación de nuevas metodologías, el 8% afirma que sí, y el 7% restante asegura que no.

La alta proporción de incertidumbre sugiere que, aunque la resistencia al cambio puede ser un tema relevante, no es percibido de manera clara o uniforme entre los directores. Podría indicar que las experiencias con la implementación de cambios varían significativamente según el contexto o que este desafío no es tan evidente o problemático como otros.

1.6-¿Se presenta como desafío en el ejercicio de su rol en la organización escolar los retos para garantizar la inclusión de todos los estudiantes?



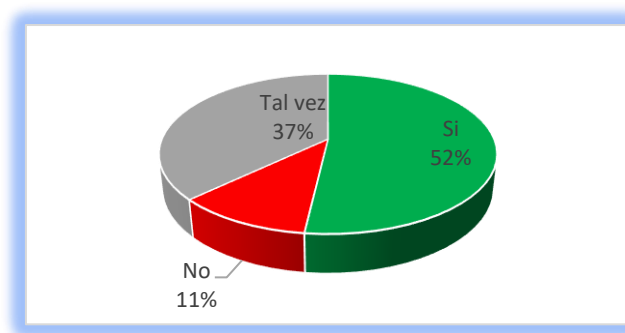
Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada a los directores del área educativa de la región 05/32 de la ciudad de Caaguazú, año 2024.

Garantizar la inclusión de todos los estudiantes es un reto crucial para los directores escolares, ya que implica crear un entorno educativo equitativo y accesible para estudiantes con diversas necesidades y orígenes. (Aguilera, 2018).

Según los directores encuestados, el 74% afirma que se presenta como desafío en el ejercicio de su rol en la organización escolar los retos para garantizar la inclusión de todos los estudiantes, y el 26% restante manifiesta su duda.

Esto sugiere que la implementación de prácticas inclusivas y la adaptación de la enseñanza para atender a la diversidad de necesidades estudiantiles son preocupaciones centrales para la mayoría de los directores, afectando su capacidad para asegurar una educación equitativa y de calidad para todos.

1.7-¿Se presenta como desafío en el ejercicio de su rol en la organización escolar la Falta de acceso a recursos tecnológicos y capacitación adecuada?



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada a los directores del área educativa de la región 05/32 de la ciudad de Caaguazú, año 2024.

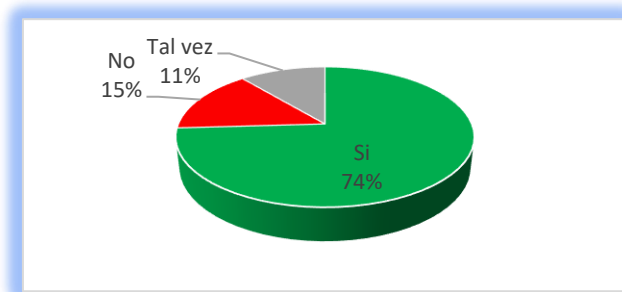
La falta de acceso a recursos tecnológicos y capacitación adecuada representa un desafío considerable para los directores escolares, ya que impide la implementación efectiva de herramientas y métodos educativos modernos. (Antúnez y Gairín, 2019).

Según los directores encuestados, el 52% afirma que se presenta como desafío en el ejercicio de su rol en la organización escolar la falta de acceso a recursos tecnológicos y capacitación adecuada, el 37% manifiesta su duda, el 11% dio una respuesta negativa.

Como se puede visualizar en el presente gráfico, mientras que la mayoría de los directores perciben la falta de acceso a tecnología y capacitación como un desafío en su gestión, existe una notable variabilidad en las experiencias y percepciones, lo que podría estar influido por diferencias en contextos y recursos disponibles en sus escuelas.

2-Referente a la manera en que perciben los directores la importancia del liderazgo pedagógico en comparación con otras responsabilidades administrativas en su labor diaria.

2.1-¿Percibe en su institución una priorización del desarrollo profesional del personal docente?



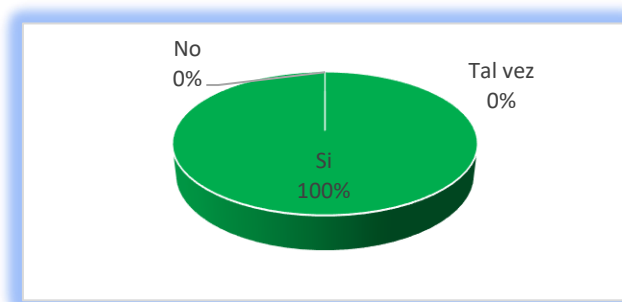
Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada a los directores del área educativa de la región 05/32 de la ciudad de Caaguazú, año 2024.

La percepción de priorización del desarrollo profesional del personal docente es crucial en la gestión escolar, ya que influye directamente en la calidad de la enseñanza y en el clima laboral dentro de la escuela. Cuando los directores y las políticas educativas valoran y apoyan el desarrollo profesional continuo, los docentes tienen más oportunidades para actualizar sus conocimientos, mejorar sus habilidades pedagógicas y adaptarse a nuevas metodologías y tecnologías. (Muñoz et al., 2004)

Según los directores encuestados, el 74% afirma que percibe en su institución una priorización del desarrollo profesional del personal docente, 15% asevera lo contrario, y el 11% restante manifiesta su duda.

En estos resultados se observa que, mientras que la mayoría de los directores percibe una priorización del desarrollo profesional docente en sus instituciones, existe una minoría que no lo ve de la misma manera, y algunos que están indecisos, lo que subraya la importancia de una política clara y efectiva en esta área para fortalecer el sistema educativo.

2.2-¿Se percibe en su institución un establecimiento de una visión educativa clara?



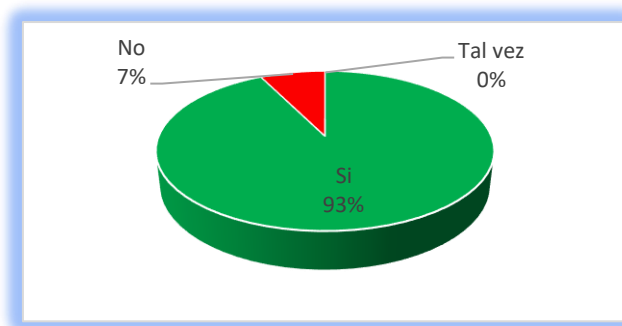
Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada a los directores del área educativa de la región 05/32 de la ciudad de Caaguazú, año 2024.

La percepción en la institución de un establecimiento de una visión educativa clara es fundamental para la cohesión y el éxito en la gestión escolar. Una visión educativa bien definida proporciona una dirección común y un marco de referencia para las decisiones y las acciones dentro de la escuela, alineando los esfuerzos del personal, los estudiantes y las familias hacia objetivos compartidos. (Murillo, 2010).

Según los directores encuestados, el 100% afirma que se percibe en su institución un Establecimiento de una visión educativa clara.

Esto indica que todos los directores coinciden en que sus escuelas tienen una dirección bien definida en cuanto a sus objetivos educativos, principios y metas a largo plazo.

2.3-¿Se percibe en su institución un apoyo activo a la implementación de prácticas pedagógicas efectivas?

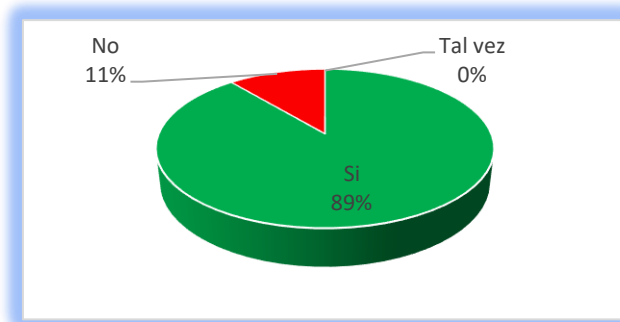


Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada a los directores del área educativa de la región 05/32 de la ciudad de Caaguazú, año 2024.

Cuando en una institución se percibe un apoyo activo a la implementación de prácticas pedagógicas efectivas, se refleja un compromiso significativo con la mejora continua de la calidad educativa. (Muñoz et al., 2004)

Según los directores encuestados, el 93% afirma que se percibe en su institución un apoyo activo a la implementación de prácticas pedagógicas efectivas, el 7% dice lo contrario. Se evidencia en este gráfico que, aunque la mayoría de los directores perciben un fuerte apoyo para prácticas pedagógicas efectivas en sus escuelas, hay una pequeña proporción que no lo ve de la misma manera, lo que podría indicar áreas que necesitan mayor atención o mejora para asegurar una enseñanza de alta calidad en todas las instituciones.

2.4-¿Se percibe en su institución un pomento de una cultura escolar centrada en el aprendizaje?



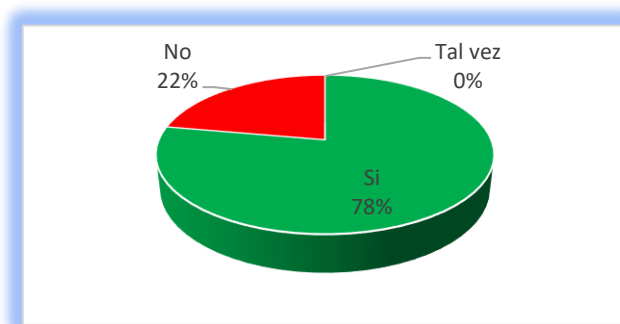
Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada a los directores del área educativa de la región 05/32 de la ciudad de Caaguazú, año 2024.

Cuando en una institución se percibe un fomento de una cultura escolar centrada en el aprendizaje, se observa un compromiso integral con la creación de un entorno que prioriza el desarrollo académico y personal de los estudiantes. (Beare *et al.*, 2012)

Según los directores encuestados, el 89% afirma que se percibe en su institución un fomento de una cultura escolar centrada en el aprendizaje, y el 11% restante asegura lo contrario.

Esto sugiere que la mayoría de las escuelas están promoviendo un entorno en el que el aprendizaje es el enfoque principal, apoyando prácticas y actitudes que priorizan el desarrollo académico y el crecimiento personal de los estudiantes.

2.5-¿Se percibe en su institución una promoción de la colaboración y el trabajo en equipo entre el personal docente?



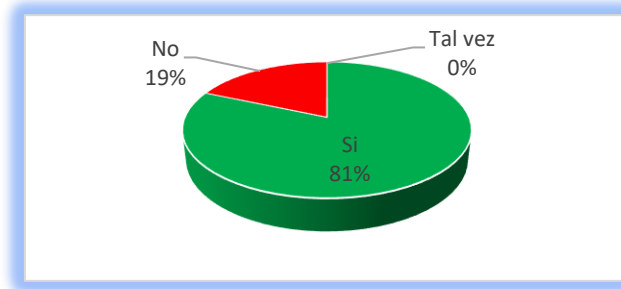
Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada a los directores del área educativa de la región 05/32 de la ciudad de Caaguazú, año 2024.

Percibir en la institución una promoción de la colaboración y el trabajo en equipo entre el personal docente es crucial para el éxito educativo, ya que crea un entorno de apoyo mutuo y mejora la calidad de la enseñanza. (Leihwood, 2000).

Según los directores encuestados, el 78% afirma que se percibe en su institución una promoción de la colaboración y el trabajo en equipo entre el personal docente, y el 22% asevera lo contrario.

Esto sugiere que la mayoría de las escuelas fomentan un ambiente en el que los docentes trabajan juntos y comparten prácticas y estrategias, lo cual puede mejorar la cohesión del equipo y enriquecer la experiencia educativa para los estudiantes.

2.6-¿Se percibe en su institución una implementación de estrategias para mejorar los resultados educativos?



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada a los directores del área educativa de la región 05/32 de la ciudad de Caaguazú, año 2024.

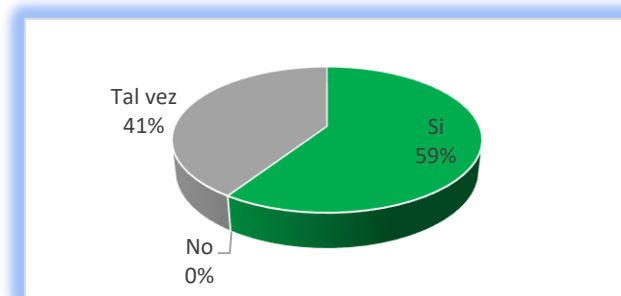
Percibir en la institución una implementación efectiva de estrategias para mejorar los resultados educativos es fundamental para garantizar que los estudiantes alcancen su máximo potencial académico. (Aguilera, 2018).

Según los directores encuestados, el 81% afirma que se percibe en su institución una implementación de estrategias para mejorar los resultados educativos, 19% dice lo contrario.

La respuesta mayoritaria indica que un gran porcentaje de las escuelas está comprometido con el desarrollo e implementación de planes y enfoques diseñados para elevar el rendimiento académico y lograr mejores resultados para los estudiantes.

3-En relación a las estrategias y prácticas implementadas por los directores para promover un ambiente escolar propicio para el aprendizaje y el desarrollo integral de los estudiantes.

3.1-¿En su institución se visualiza el fomento de la participación activa de los estudiantes en actividades extracurriculares?



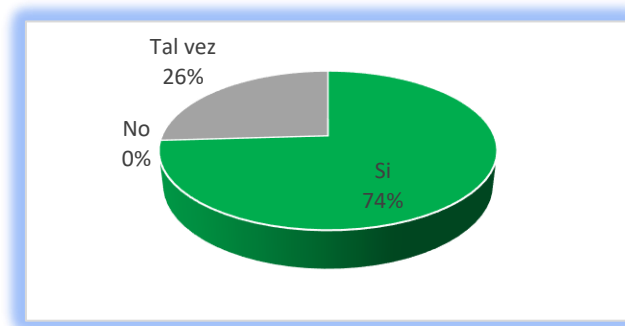
Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada a los directores del área educativa de la región 05/32 de la ciudad de Caaguazú, año 2024.

Visualizar en la institución el fomento de la participación activa de los estudiantes en actividades extracurriculares es crucial para el desarrollo integral de los alumnos, ya que estas actividades complementan el aprendizaje académico con experiencias enriquecedoras y formativas. (Murillo, 2010).

Según los directores encuestados, el 59% afirma que en su institución se visualiza el fomento de la participación activa de los estudiantes en actividades extracurriculares, y el 41% restante manifiesta su duda.

Estos resultados sugieren que podría haber áreas para mejorar la promoción y el apoyo de estas actividades en las escuelas.

3.2-¿En su institución se visualiza la promoción de un clima escolar inclusivo y respetuoso?



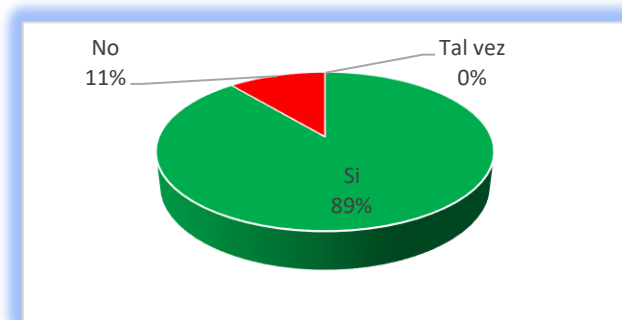
Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada a los directores del área educativa de la región 05/32 de la ciudad de Caaguazú, año 2024.

Visualizar en la institución la promoción de un clima escolar inclusivo y respetuoso es fundamental para crear un entorno en el que todos los estudiantes se sientan valorados y seguros. (Muñoz et al., 2004).

Según los directores encuestados, el 74% afirma que en su institución se visualiza la promoción de un clima escolar inclusivo y respetuoso, y el 26% restante manifiesta su duda.

Se puede notar en este gráfico que, mientras una mayoría significativa de los directores ve un esfuerzo hacia un clima escolar inclusivo y respetuoso, una proporción notable tiene dudas, lo que podría señalar la necesidad de revisar y fortalecer las iniciativas en estas áreas para asegurar un ambiente escolar positivo y equitativo para todos.

3.3-¿En su institución se visualiza el establecimiento de normas claras de convivencia y disciplina?



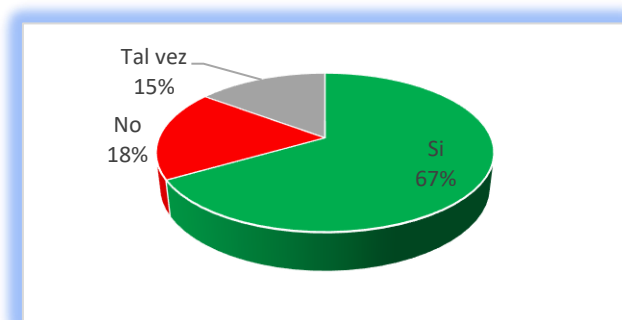
Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada a los directores del área educativa de la región 05/32 de la ciudad de Caaguazú, año 2024.

Visualizar en la institución el establecimiento de normas claras de convivencia y disciplina es esencial para crear un ambiente educativo estructurado y seguro. Las normas bien definidas proporcionan un marco para el comportamiento esperado, ayudando a prevenir conflictos y a gestionar de manera efectiva las situaciones disciplinarias. (Muñoz et al., 2004).

Según los directores encuestados, el 89% afirma que en su institución se visualiza el establecimiento de normas claras de convivencia y disciplina, y el 11% restante dice lo contrario.

Esto significa que, la mayoría de los directores observa un establecimiento efectivo de normas claras en sus instituciones, aunque una minoría no comparte esta percepción, lo que podría señalar áreas para mejorar en la definición y aplicación de estas normas.

3.4-¿En su institución existe una organización de actividades que promuevan la integración y el trabajo en equipo?



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada a los directores del área educativa de la región 05/32 de la ciudad de Caaguazú, año 2024.

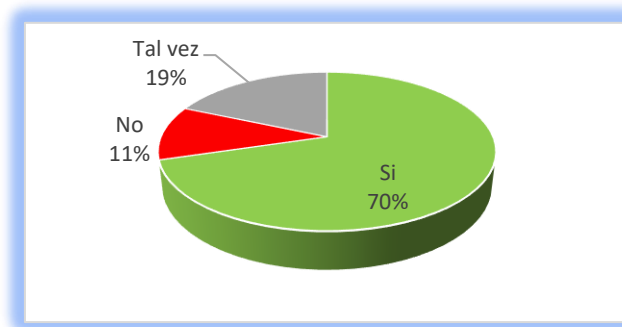
La importancia de organizar actividades que promuevan la integración y el trabajo en equipo radica en que fortalecen la cohesión entre los estudiantes, fomentan habilidades sociales y mejoran la colaboración. Estas actividades ayudan a construir relaciones positivas,

desarrollar habilidades interpersonales y crear un ambiente escolar más unido y cooperativo. (Beare *et al.* 2012).

Según los directores encuestados, el 67% afirma que en su institución existe una organización de actividades que promuevan la integración y el trabajo en equipo, el 18% dice lo contrario, y el 15% manifiesta su duda.

La mayoría de los directores, observa la organización de actividades que fomentan la integración y el trabajo en equipo en sus instituciones, aunque una proporción significativa tiene dudas o no ve estas prácticas en su contexto.

3.5-¿En su institución existe un involucramiento de los padres en la vida escolar y el proceso educativo de sus hijos?



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada a los directores del área educativa de la región 05/32 de la ciudad de Caaguazú, año 2024.

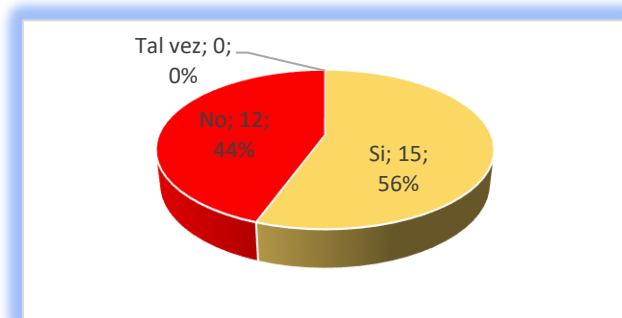
El involucramiento de los padres en la vida escolar y el proceso educativo de sus hijos es fundamental para el éxito académico y el desarrollo integral de los estudiantes. La participación activa de los padres ayuda a fortalecer la comunicación entre el hogar y la escuela, proporcionando un soporte adicional para el aprendizaje y permitiendo una mejor comprensión de las necesidades y progresos del estudiante. (Álvarez, 2019)

Según los directores encuestados, el 70% afirma que en su institución existe un involucramiento de los padres en la vida escolar y el proceso educativo de sus hijos, el 19% manifiesta su duda, y el 11% restante niega.

Estos datos reflejan una variabilidad en la participación parental y destacan la necesidad de fortalecer las estrategias para involucrar a los padres de manera más consistente en el proceso educativo.

4-Respecto a la manera en que se relacionan los directores con el personal docente, los padres de familia y la comunidad en general para fortalecer la colaboración y el apoyo a la misión educativa de la institución.

4.1-¿En su institución existe una organización de reuniones periódicas con el personal docente para discutir objetivos educativos y estrategias de enseñanza?



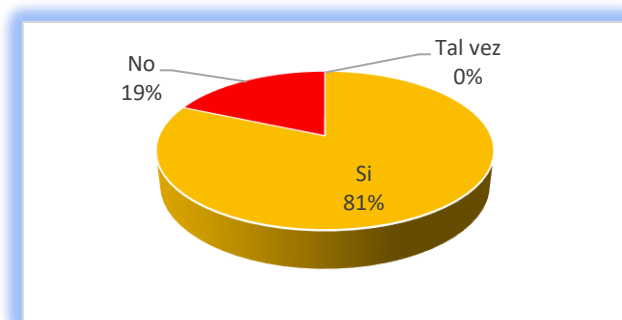
Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada a los directores del área educativa de la región 05/32 de la ciudad de Caaguazú, año 2024.

La organización de reuniones periódicas con el personal docente para discutir objetivos educativos y estrategias de enseñanza es crucial para asegurar la coherencia y efectividad en el proceso educativo. Estas reuniones permiten que los docentes compartan experiencias, actualicen sus enfoques pedagógicos y colaboren en la resolución de problemas comunes. (Beare *et al.* 2012).

Según los directores encuestados, el 56% afirma que en su institución existe una organización de reuniones periódicas con el personal docente para discutir objetivos educativos y estrategias de enseñanza, y el 44% restante asevera lo contrario.

Mientras que más de la mitad de los directores ve una organización adecuada de reuniones para discutir temas educativos, casi la mitad no lo percibe así, lo que sugiere la necesidad de mejorar la frecuencia y efectividad de estas reuniones en muchas instituciones.

4.2-¿En su institución existe un Establecimiento de canales de comunicación efectivos entre el director y el personal docente?



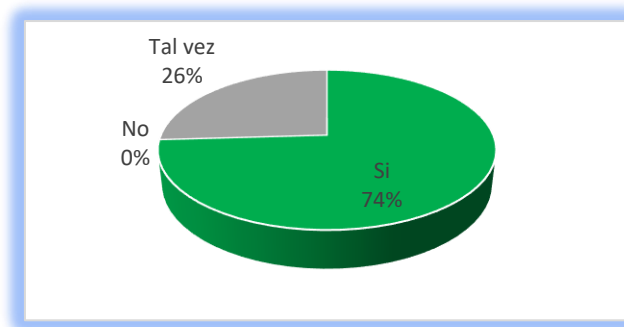
Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada a los directores del área educativa de la región 05/32 de la ciudad de Caaguazú, año 2024.

El establecimiento de canales de comunicación efectivos entre el director y el personal docente es esencial para el funcionamiento armonioso y eficiente de la institución educativa. (Álvarez, 2019)

Según los directores encuestados, el 81% afirma que en su institución existe un establecimiento de canales de comunicación efectivos entre el director y el personal docente, y el 19% restante asegura lo contrario.

Estos resultados sugieren que mientras una gran parte de las instituciones mantiene una comunicación sólida, algunas enfrentan desafíos que podrían requerir mejoras para asegurar una gestión escolar más efectiva.

4.3-¿En su institución existe una promoción de la participación activa de los padres en reuniones y eventos escolares?



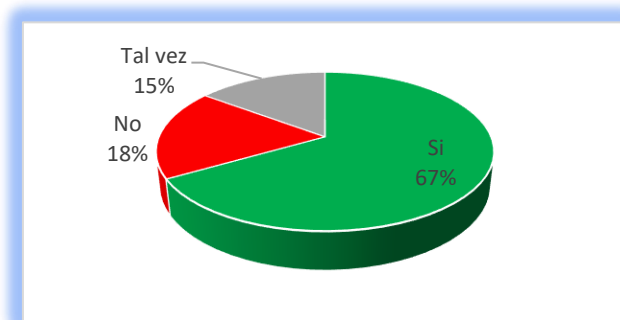
Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada a los directores del área educativa de la región 05/32 de la ciudad de Caaguazú, año 2024.

La promoción de la participación activa de los padres en reuniones y eventos escolares es fundamental para fortalecer la colaboración entre la familia y la escuela, lo que beneficia directamente el aprendizaje y el desarrollo de los estudiantes. Murillo, 2010)

Según los directores encuestados, el 74% afirma que en su institución existe una promoción de la participación activa de los padres en reuniones y eventos escolares, y el 26% restante manifiesta su duda.

Estos resultados sugieren que, aunque muchas instituciones logran involucrar a los padres, hay margen para mejorar y asegurar una mayor participación en todas las escuelas.

4.4-¿En su institución existe una creación de comités o grupos de trabajo que incluyan a representantes del personal docente, padres y comunidad?



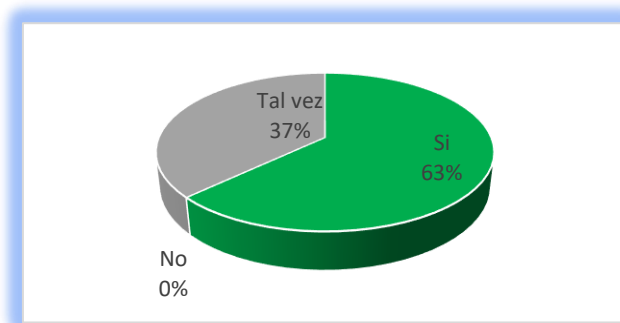
Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada a los directores del área educativa de la región 05/32 de la ciudad de Caaguazú, año 2024.

La creación de comités o grupos de trabajo que incluyan a representantes del personal docente, padres y la comunidad es esencial para fortalecer la colaboración y la toma de decisiones en la institución educativa. (Álvarez, 2019)

Según los directores encuestados, el 67% afirma que en su institución existe una creación de comités o grupos de trabajo que incluyan a representantes del personal docente, padres y comunidad, el 18% asegura lo contrario. Y el 15% restante manifiesta su duda.

Estos resultados destacan la prevalencia de un enfoque inclusivo en la gestión escolar, pero también señalan áreas donde se podría mejorar la participación comunitaria y educativa.

4.5-¿En su institución existe una organización de eventos abiertos a la comunidad, como ferias educativas o jornadas de puertas abiertas?



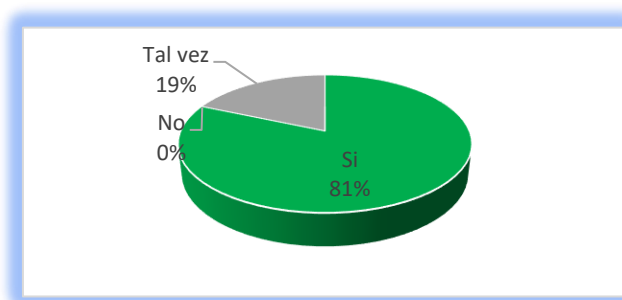
Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada a los directores del área educativa de la región 05/32 de la ciudad de Caaguazú, año 2024.

La organización de eventos abiertos a la comunidad, como ferias educativas o jornadas de puertas abiertas, es crucial para fortalecer la conexión entre la escuela y su entorno. (Muñoz et al., 2004).

Según los directores encuestados, el 63% afirma que en su institución existe una organización de eventos abiertos a la comunidad, como ferias educativas o jornadas de puertas abiertas, y el 37% restante manifiesta su duda.

Estos resultados indican que, aunque muchos directores ven una organización activa de eventos comunitarios, hay una proporción significativa que tiene dudas, lo que sugiere oportunidades para mejorar la visibilidad y la implementación de estas actividades en más instituciones.

4.6-¿En su institución existe un fomento de la participación de la comunidad en la toma de decisiones y la planificación estratégica de la escuela?



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada a los directores del área educativa de la región 05/32 de la ciudad de Caaguazú, año 2024.

El fomento de la participación de la comunidad en la toma de decisiones y la planificación estratégica de la escuela es muy importante para asegurar que las decisiones y estrategias reflejen las necesidades y aspiraciones de todos los stakeholders¹ involucrados. (Muñoz et al., 2004).

Según los directores encuestados, el 81% afirma que en su institución existe un fomento de la participación de la comunidad en la toma de decisiones y la planificación estratégica de la escuela, y el 19% restante manifiesta su duda.

Estos resultados sugieren que, aunque la mayoría de las escuelas promueven la inclusión de la comunidad en procesos clave, hay un porcentaje significativo que no está completamente seguro de esta práctica, lo que podría señalar áreas para fortalecer la participación comunitaria.

DISCUSION

Los resultados de la encuesta a directores revelan una compleja interacción entre los desafíos que enfrentan, su percepción del liderazgo pedagógico y las estrategias implementadas para fomentar un ambiente escolar propicio. Estos hallazgos ofrecen una

¹ "Stakeholders" es un término utilizado para referirse a todas las personas, grupos o entidades que tienen un interés o se ven afectados por una organización, proyecto o decisión

visión matizada de la gestión escolar, destacando áreas de éxito y también desafíos persistentes.

El alto porcentaje de directores que identifican el presupuesto insuficiente para necesidades educativas básicas (89%) como un desafío significativo refleja la presión económica que enfrentan muchas instituciones. Esta preocupación es indicativa de una limitación crítica en los recursos necesarios para implementar políticas educativas efectivas. La dificultad para equilibrar tareas administrativas y pedagógicas, mencionada por el 78% de los encuestados, subraya la carga de trabajo que puede desviar la atención de los directores de sus responsabilidades educativas centrales. Esta situación puede limitar la capacidad para centrarse en la mejora pedagógica y el desarrollo profesional del personal docente.

El desafío relacionado con los problemas de disciplina y convivencia (85%) también resalta una preocupación crucial, ya que un ambiente escolar positivo es fundamental para el éxito académico y el bienestar de los estudiantes. La escasa participación de los padres, identificada como un desafío por el 78% de los directores, sugiere una necesidad de estrategias más efectivas para involucrar a las familias en la vida escolar. Este aspecto es crucial para apoyar el rendimiento académico y fomentar una comunidad educativa colaborativa.

La resistencia al cambio y a nuevas metodologías, que preocupa al 85% de los directores, refleja una posible barrera cultural o estructural que puede obstaculizar la innovación educativa. Además, el 52% de los directores que señalan la falta de acceso a recursos tecnológicos y capacitación como un desafío indica la necesidad de una mayor inversión en tecnología y formación para mejorar la calidad educativa.

En términos de liderazgo pedagógico, el 100% de los directores reporta la existencia de una visión educativa clara, lo que sugiere un fuerte enfoque en la dirección estratégica. Esta visión puede ser fundamental para alinear los esfuerzos de la institución hacia metas comunes y mejorar la calidad educativa. El 74% que percibe una priorización del desarrollo profesional del personal docente y el 93% que apoyan prácticas pedagógicas efectivas destacan la importancia de un liderazgo que promueva la formación continua y la implementación de estrategias educativas efectivas. La percepción de un fomento de una cultura escolar centrada en el aprendizaje (89%) y la promoción de la colaboración entre el personal docente (78%) refuerzan la idea de que el liderazgo pedagógico está orientado hacia la creación de un entorno educativo positivo.

Las estrategias para promover un ambiente escolar propicio incluyen el fomento de la participación activa de los estudiantes en actividades extracurriculares (59%) y la promoción de un clima escolar inclusivo y respetuoso (74%). La claridad en las normas de convivencia y

disciplina (89%) también indica un enfoque en establecer expectativas claras y consistentes. Sin embargo, la participación de los padres en la vida escolar y el proceso educativo de sus hijos, reportada por el 70% de los directores, revela un esfuerzo por fortalecer la colaboración con las familias.

La relación entre los directores y la comunidad educativa muestra una organización mixta de reuniones periódicas con el personal docente (56%) y la existencia de canales de comunicación efectivos (81%). La creación de comités inclusivos (67%) y la organización de eventos comunitarios (63%) demuestran un esfuerzo por integrar diversos stakeholders en la vida escolar. No obstante, el 37% de los directores que duda sobre la realización de eventos comunitarios y el 19% que tienen dudas sobre la participación comunitaria en la toma de decisiones destacan áreas donde se podría mejorar la participación y la comunicación.

CONCLUSIONES

Con relación a los principales desafíos que enfrentan los directores en el ejercicio de su rol en la organización escolar, en este sentido, existen varios desafíos importantes que enfrentan los directores en el ejercicio de su rol. El presupuesto insuficiente para necesidades educativas básicas emerge como una preocupación predominante, destacando las limitaciones financieras que restringen la capacidad de los directores para proporcionar los recursos necesarios y mantener la calidad educativa. Otro desafío significativo es la dificultad para equilibrar tareas administrativas y pedagógicas. Los problemas de disciplina y convivencia dentro de la escuela también se presentan como una preocupación importante. La escasa participación de los padres en la vida escolar se destaca como un desafío adicional. La resistencia al cambio y la implementación de nuevas metodologías revela una división en las percepciones sobre la naturaleza de este desafío. Mientras que algunos directores ven esto como una barrera significativa para la innovación, otros muestran incertidumbre sobre su impacto real. Finalmente, la falta de acceso a recursos tecnológicos y capacitación adecuada, así como la necesidad de garantizar la inclusión de todos los estudiantes, subrayan áreas críticas que requieren atención.

Referente a la manera en que perciben los directores la importancia del liderazgo pedagógico en comparación con otras responsabilidades administrativas en su labor diaria, en este sentido, la encuesta refleja una visión clara sobre la importancia del liderazgo pedagógico frente a las responsabilidades administrativas en el contexto escolar. Los directores encuestados destacan la priorización del desarrollo profesional del personal docente como una parte integral de su labor. Además, los resultados indican un sólido apoyo a la implementación de prácticas pedagógicas efectivas. La promoción de la colaboración y el

trabajo en equipo entre el personal docente también se percibe como un elemento clave en la gestión escolar.

En relación a las estrategias y prácticas implementadas por los directores para promover un ambiente escolar propicio para el aprendizaje y el desarrollo integral de los estudiantes, en este sentido, la mayoría de los directores reportan la existencia de una serie de prácticas destinadas a fomentar la participación activa de los estudiantes en actividades extracurriculares, promoviendo así un enfoque integral hacia el desarrollo estudiantil. Además, la promoción de un clima escolar inclusivo y respetuoso es ampliamente reconocida como una prioridad. La implementación de normas claras de convivencia y disciplina es vista como una práctica esencial para mantener un entorno ordenado y seguro, con una alta proporción de directores confirmando su presencia en sus instituciones. La organización de actividades que fomenten la integración y el trabajo en equipo también es destacada por una mayoría de directores. Finalmente, el involucramiento de los padres en la vida escolar y en el proceso educativo de sus hijos es identificado como una práctica importante por la mayoría de los encuestados.

Respecto a la manera en que se relacionan los directores con el personal docente, los padres de familia y la comunidad en general para fortalecer la colaboración y el apoyo a la misión educativa de la institución, en este sentido, un aspecto destacable es la existencia de canales de comunicación efectivos entre los directores y el personal docente. La promoción de la participación activa de los padres en reuniones y eventos escolares es otra estrategia importante mencionada por una mayoría de directores. La creación de comités o grupos de trabajo que incluyan a representantes del personal docente, padres y la comunidad también es una práctica apreciada, aunque no todos los directores consideran que estos comités estén bien establecidos en sus instituciones. La organización de eventos abiertos a la comunidad, como ferias educativas y jornadas de puertas abiertas, es vista como una oportunidad para fortalecer el vínculo entre la escuela y la comunidad. Finalmente, el fomento de la participación de la comunidad en la toma de decisiones y la planificación estratégica de la escuela es ampliamente apoyado.

Por lo tanto, se ha logrado a responder satisfactoriamente todas las preguntas específicas de investigación, y por ende se ha respondido también la pregunta principal.

REFERENCIAS

- Álvarez, R. (2019). *El equipo directivo. Recursos técnicos de gestión*. Editorial Popular.
- Antúnez, G. y Gairín, J. (2019). *La acción directiva en las instituciones escolares. Análisis y propuestas*. Cuadernos de Educación. ICE-Horsori.
- Aguilera, K. (2018). *Organización escolar y acción directiva*. Biblioteca para la actualización del maestro. Diana S. A.
- Barrio, B. y Murillo, C. (2017). *Las funciones de los directores y las directoras de las escuelas primarias. Construcción de instrumentos para la indagación*. Diana S. A.
- Beare, L. et al., (2012). La participación y estilos de gestión escolar de directores de secundaria. Un estudio de caso. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 13(36), 113-141.
- Bisquerra, R. (2010). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Espínola Garcete, L. (2004). *El proceso de la investigación científica*, VF Impresiones.
- Leihwood, M. (2000). Los directores eficientes. En *Escuelas eficaces y profesores eficientes*. Colección Aula Abierta (33-61). La muralla (Traducción del inglés).
- Muñiz, X. et al., (2004). Factores asociados con la dirección eficaz en la escuela primaria. COMIE-DIE CINVESTAV-IPN.
- Muñoz, D. et al., (2004). Las funciones de los Directores desde la perspectiva de los Profesores/Directivos de centros de Educación Primaria y Secundaria. *Bordón. Revista de Pedagogía*, 52, 2, 253-268.
- Murillo, S. (2010). *Necesidades de formación de los directivos de Escuelas Secundarias*. Norma S. A.
- Sampieri, R. y coautores (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.