

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA  
RECINTO UNIVERSITARIO RUBÉN DARÍO  
FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS  
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE  
LA EDUCACIÓN



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA

UNAN - MANAGUA

## **FOCO**

INFLUENCIA DEL LIDERAZGO DE LA DIRECTORA Y SU IMPACTO MOTIVACIONAL DEL CENTRO ESCOLAR LOS ESPINOZAS, UBICADO EN LA COMUNIDAD SAN PABLO, DEL MUNICIPIO DE SAN RAFAEL DEL SUR, DEL DEPARTAMENTO DE MANAGUA; DURANTE EL II SEMESTRE DEL AÑO 2020.

TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN.

**Autor:** Br. Dectter Jhony González Peugnet

**Tutora:** Lic. Vania M. Martínez Rosales

Managua, 10 diciembre; 2020

## RESUMEN

El presente estudio se enmarca en analizar la influencia del liderazgo y su impacto motivacional que realiza la directora en el centro escolar Los Espinoza, en la modalidad de primaria regular, ubicada en San Pablo del municipio de San Rafael del Sur del departamento de Mangua, durante el segundo Semestre del año 2020,

La investigación está compuesta por los siguientes componentes que oscila desde la introducción, perspectiva teórica donde se plasma el estilo de liderazgo, las funciones administrativas, entre otros tópicos.

El diseño metodológico es de tipo descriptivo, hasta sus conclusiones, como el tipo de liderazgo que posee la directora es democrático, existe motivación entre los docentes y sus recomendaciones es que la directora debe utilizar otras formas de motivar a los docentes y estudiantes.

Se propone un plan de capacitación que contribuya a fortalecer las capacidades del director como líder tomando en cuenta que es este quien debe organizar y fomentar el trabajo cooperativo de forma clara y asertiva.

La información de este trabajo se obtuvo consultando varias fuentes bibliográficas, aplicando diferentes instrumentos como la observación y la entrevista a la población en estudio, así mismo con en el procesamiento de datos proporcionados por los informantes.

**Palabras claves: Liderazgo, motivación, calidad educativa.**

## ÍNDICE

RESUMEN.....	2
I. INTRODUCCIÓN .....	5
1.1 JUSTIFICACIÓN.....	6
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	7
1.3 ANTECEDENTES.....	8
II. FOCO DE INVESTIGACIÓN.....	13
III. CUESTIONES DE INVESTIGACIÓN .....	14
IV. PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN .....	15
4.1 Objetivo general.....	15
4.2 Objetivo específico .....	15
V. PERSPECTIVA TEÓRICA.....	16
5.1 Líder .....	16
5.1.1 Concepto.....	16
5.2 Liderazgo.....	16
5.2.1 Definición de Liderazgo .....	16
5.3 Importancia del Liderazgo .....	18
5.4 Elementos claves del Liderazgo.....	18
5.4.1 Líderes y seguidores.....	18
5.4.2 Influencia.....	19
5.4.3 Objetivos organizacionales .....	19
5.4.4 Cambio .....	19
5.4.5 Personas .....	20
5.5 Funciones administrativas del liderazgo .....	20
5.5.1 Funciones Interpersonales.....	20
5.5.2 Funciones Informativas.....	21
5.5.3 Funciones Decisorias.....	23
5.6 Dimensiones de la Personalidad.....	24
5.6.1 Extroversión.....	24
5.6.2 Afabilidad .....	24
5.6.3 Ajuste.....	25
5.6.4 Escrupulosidad.....	25
5.6.5 Apertura a la existencia .....	25

5.7 Rasgos de los líderes eficaces .....	25
5.8 Características de un líder.....	29
5.9 Dimensiones del liderazgo .....	33
5.9.1 Consideración individualizada.....	34
5.9.2 Estimulación intelectual.....	34
5.9.3 Motivación Inspiracional.....	35
5.9.4 La influencia idealizada (atribuida y conducta).....	35
VI. MATRIZ DE DESCRIPTORES.....	55
VII. PERSPECTIVA DE LA INVESTIGACIÓN.....	58
7.1 Enfoque de la investigación.....	58
7.2 Tipo de estudio.....	58
7.3 Escenario de la investigación .....	59
7.4 Selección de los informantes .....	60
7.5 Contexto en que se ejecutó el estudio.....	60
7.6 Rol de los investigadores.....	61
7.7 Estrategias para recopilar la información.....	62
7.8 Criterios regulativos de la investigación.....	63
7.9 El criterio de credibilidad o valor de verdad.....	63
7.10 Técnicas de análisis.....	64
VIII. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	65
IX. CONCLUSIONES.....	78
X. RECOMENDACIONES.....	80
XI. FUENTES CONSULTADAS, BIBLIOGRAFÍA, DOCUMENTOS, WEB GRAFÍAS Y OTRAS.....	81
XII. ANEXOS.....	86

## I. INTRODUCCIÓN

El liderazgo por ser una habilidad para influir y motivar a otros a organizarse y llevar a cabo acciones para cumplir objetivos en forma grupal, es otra necesidad latente en los diferentes ámbitos de la sociedad: en el deporte, en las iglesias, en las escuelas, en las familias, a nivel comunitario y en todas las organizaciones e instituciones tanto públicas como privadas. En este sentido, los centros educativos desempeñan un papel importante en la formación y desarrollo del liderazgo, por lo tanto, el director debe ser el eslabón principal con el equipo docente que tiene a cargo.

Por consiguiente, se desarrolla la presente investigación, para analizar la influencia del liderazgo que ejerce la directora en la motivación de los docentes y estudiantes. La trascendencia de este estudio es apreciar, que, en el actual contexto educativo, se necesitan líderes creativos, innovadores, proactivos, asertivos, arriesgados, optimistas y que luchen por una sociedad mejor; porque no es suficiente tener carisma, experiencia o voluntad; necesita tener visión del futuro, buenas actitudes y saber identificar los caminos correctos para dirigir a los demás.

Los ejes principales de la presente investigación están compuestos desde la introducción, perspectiva teórica, diseño metodológico, el análisis de resultados, conclusiones y recomendaciones. Dirigida a diferentes personas como estudiantes, directores entre otros que se dedican a investigar fenómenos educativos; con el propósito de analizar el impacto motivacional del liderazgo que realizan los directores en los centros escolares.

## 1.1 JUSTIFICACIÓN

El presente estudio surge como una inquietud de conocer cómo funcionan los centros educativos públicos en cuanto al liderazgo que ejerce los directores para el cumplimiento de las políticas educativas y sus metas. Actualmente el gobierno de reconciliación y unidad nacional ha aunado esfuerzos por preparar y capacitar al personal directivo de estas instituciones para su correcto funcionamiento y así procurar garantizar la calidad educativa como un derecho nicaragüense.

La investigación propuesta profundiza en algunas definiciones sobre liderazgo con fundamentos científicos que pueden orientar a los líderes de hoy en día en la ejercitación de su trabajo, por ello una de las razones importantes de la investigación es realizar una diagnosis acerca de la práctica del centro escolar desde la perspectiva del directivo y el desempeño de los docentes que conlleven a los estudiantes a tener aprendizajes significativos.

Se pretende de igual manera que el estudio sirva de reflexión a la comunidad educativa, para la buena conducción del trabajo, el desarrollo de la comunicación y el manejo de relaciones personales.

Por otra parte, se considera que los resultados de la investigación sean un referente para el director en la toma de decisiones, con la finalidad de fortalecer su liderazgo que beneficien el trabajo colectivo docente.

Finalmente, con este estudio a título personal me servirá para ampliar mis conocimientos teóricos y para darme la oportunidad de probar mis competencias en el campo investigativo socioeducativo a partir de mi formación profesional recibida en la UNAN-MANAGUA.

## 1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los directores son el eje fundamental en las instituciones educativas, son ellos los garantes ante las autoridades del Ministerio de Educación. (MINED) de resolver las problemáticas que se presente en los centros de estudios.

Los directores desempeñan diversas funciones una de ellas es cumplir y hacer cumplir las políticas educativas que emana el ministerio, otras de sus funciones es velar por la buena organización, las condiciones de trabajo y el sostenimiento de la motivación en los docentes, que garantice así el éxito institucional, a estos se les conoce como líderes en el mundo globalizado.

Todo líder tiene la responsabilidad de satisfacer las necesidades de la comunidad educativa, la escuela depende en gran medida de las habilidades que muestra el director o líder y el nivel de influencia que este ejerce sobre los otros llámese otros a los demás protagonistas como, padres de familias, docentes, y estudiantes.

En la mayoría de las instituciones sin importar su funcionalidad, existen muchas discrepancias en cuanto a las normas de trabajos, la conducción, la comunicación y las relaciones humanas, lo que incide de forma negativa en los procesos pedagógicos y sociales del centro educativo, es así como se ha observado en el colegio los Espinoza, específicamente en la modalidad de primaria,

En este sentido, se determinó el presente estudio, considerando que tales obstáculos, atentan con la calidad educativa, desde esta perspectiva se plantea la siguiente interrogante: ***¿Cómo influye el liderazgo que realiza y su impacto motivacional la directora en el centro escolar Los Espinoza, ubicado en la comunidad San Pablo, del Municipio de San Rafael del Sur, del Departamento de Managua; durante el II Semestre del año 2020?***

### **1.3 ANTECEDENTES**

Para la realización de este estudio sobre la Influencia del liderazgo que ejerce la directora en la comunidad educativa, en la modalidad de primaria regular, del centro escolar Los Espinozas, se revisaron investigaciones internacionales, nacionales y en el centro de investigación de la UNAN- Managua (CEDOC) las que a continuación se detallan:

#### **1.3.1 Estudios Internacionales**

Según Ascencio (2019), El liderazgo pedagógico del director de escuela, el presente trabajo de investigación se ha denominado el liderazgo pedagógico del director de escuela y su objetivo es el de describir las características de un directivo de institución educativa en estos tiempos de reforma. Para consolidarlo se recurrió a fuentes bibliográficas y documentos que emanan del ente rector en materia educativa, para tal efecto se ha utilizado como instrumento de recolección de información la ficha bibliográfica, destacando autores que han desarrollado los referentes conceptuales que en el trabajo se desarrollan. Nos deja lecciones aprendidas referente a la función del director donde los roles han cambiado, es aquel maestro que imbuido de una autoridad pedagógica gestiona las acciones a implementar con el propósito de mejorar los aprendizajes de sus estudiantes.

En otro estudio, Quispe (2020); El liderazgo pedagógico de los directores en las instituciones educativas de la educación básica, menciona el desarrollo del liderazgo en la educación es fundamental para que el propósito de las instituciones educativas sea cumplido, para ello el desarrollo del liderazgo pedagógico que dirige el directivo puede tener éxito en la institución educativa estableciendo una relación positiva con los actores educativos.

En este trabajo se pretende dar a conocer que el liderazgo del director en una institución educativa ejerce influencia para la mejora de los aprendizajes, siempre y cuando ese liderazgo pedagógico esté centrado en la mejora y calidad de los aprendizajes, en comunidad con los actores educativos, permitiendo también que asuman responsabilidades frente a las necesidades e intereses de la institución

educativa. En el primer capítulo nos referimos al marco conceptual del Liderazgo, sus funciones, estilos y cómo el liderazgo pedagógico influye en los resultados de aprendizaje de los estudiantes. En el segundo capítulo señalamos cómo desde las instancias superiores como el MINEDU, le dan esencialmente al trabajo del directivo, una connotación especial por su influencia en la mejora de los aprendizajes, resumiendo algunos estudios hechos con anterioridad sobre este tema.

Zamora (2017), especifica en una investigación sobre el Liderazgo del director y la gestión pedagógica de la institución educativa Emilio Soyer -2017, desde la visión de los profesores y auxiliares de la educación.

El objetivo de la presente investigación fue determinar si existe relación entre el liderazgo del director y la gestión pedagógica en el I.E. Emilio Soyer - 2017, bajo la visión de los profesores y auxiliares de educación. El enfoque fue de una investigación cuantitativa, de tipo descriptivo correlacional, de diseño no experimental.

La población estuvo compuesta por 100, de los cuales se tomó una muestra de 80, obtenidos por muestreo aleatorio, a quienes se les aplicó una encuesta de 20 preguntas con una escala de cinco categorías de respuestas referida a ambas variables. Este instrumento tuvo una fuerte confiabilidad de 0.896. Se realizó el análisis correspondiente a los resultados de la encuesta llegando a la demostración empírica de que la mayoría apoya o considera positivamente los requerimientos de los indicadores y las dimensiones propuestas en el instrumento; esto fue ampliamente corroborado y contrastado empleando el chi cuadrado. Se concluyó que existe relación entre el liderazgo del director y la gestión pedagógica en el I.E. Emilio Soyer - 2017.

### **1.3.2 Estudios Nacionales**

Según Bejarano y Palacios (2017), en su investigación abordan el Estilo de liderazgo que aplica la directora del Colegio Público Panamericano, ubicado en el distrito II de la ciudad de Managua, departamento de Managua, durante el segundo

semestre del año 2016. El enfoque de la investigación es cuantitativo, de tipo descriptivo, las técnicas que se utilizaron para la recolección de la investigación fueron encuestas y entrevistas. Se seleccionó una muestra de 15 docentes, 95 estudiantes y el director.

El trabajo tiene como objetivo determinar el estilo de liderazgo que aplica la directora del Colegio Público Panamericano, ubicado en el distrito II de la ciudad de Managua, departamento de Managua durante el segundo semestre del año 2016. Este estudio investigativo está dirigido a fortalecer el que hacer del director en su estilo de liderazgo y la forma como inciden en su desempeño aportarán al desarrollo del área Administrativa del Colegio en estudio.

Los resultados del estudio señalan que la directora coordina, planifica, ejecuta y gestiona proyectos, posee muchas cualidades positivas que han creado satisfacción el desempeño de las actividades. Otras conclusiones obtenidas es que no promueve capacitaciones a los maestros, la participación de los maestros en la elaboración de los planes no existe, no brinda asesoría pedagógica, entre los factores que inciden en el estilo de liderazgo de la directora es el tiempo y la política, el estilo de liderazgo de la directora es democrático, aunque lo debe de fortalecer con las recomendaciones que le brindamos con la comunidad educativa.

La realización de este estudio es muy importante porque permite conocer acerca del estilo de liderazgo y profundizar los conocimientos para ponerlos en práctica como futuros administradores de la educación.

Pretende también fortalecer más el rol de líder, para fomentar la capacidad como directora del centro educativo para seguir democrática, trabajando de manera eficiente y contante demostrando ser líder.

Involucrar a los docentes y estudiantes en la elaboración el POA (Plan Operativo Anual) y gestionar capacitaciones que fortalezcan el proceso de enseñanza aprendizaje. Fortalecer el estilo de liderazgo democrático planificando estrategias para lograr las metas propuestas.

Áreas y Medrano (2016), Liderazgo del director en el proceso evaluativo en la enseñanza – aprendizaje de los estudiantes de 11mo grado del turno matutino del Colegio Público Nicarao, Colonia Nicarao Distrito V, Municipio de Managua, departamento de Managua en el II semestre del año lectivo 2016

Con la realización de este estudio sobre “Liderazgo del Director en el proceso evaluativo en la Enseñanza- Aprendizaje de los estudiantes del 11mo grado del turno Matutino del colegio público Nicarao, colonia Nicarao distrito V, Municipio de Managua, departamento de Managua en el II semestre del año lectivo 2016”se obtuvo, la experiencia necesaria sobre el liderazgo del director en el centro escolar abordando los temas principales que se encontraron al utilizar la palabra liderazgo tales como: tareas de líder, organización, tipo de evaluaciones lo cual ayuda en el proceso de educación, para los futuros ciudadanos de nuestro país.

El propósito principal de la investigación es valorar el liderazgo del Director en el proceso evaluativo en la Enseñanza-Aprendizaje de los estudiantes 11mo grado del turno Matutino e Identificar el tipo de liderazgo que aplica , así como determinar las fortalezas y debilidades del liderazgo que ejerce el director en el proceso evaluativo a fin de proponer sugerencias que contribuyan a mejorar en el desarrollo de la comunidad educativa donde labora, y así poder enfrentar de manera adecuada y acertada cualquier evento que pueda suceder en el centro educativo. El enfoque de este estudio es mixto con implicaciones cualitativas y cuantitativas, para lograr los propósitos referidos en el estudio se tomó en cuenta a las siguientes muestras director 1, profesores 8, a 59 estudiantes de 11vo año del turno matutino del colegio Nicarao y a 59 padres de familia de dichos estudiantes.

Al concluir el análisis de la información recopilada a través de la aplicación de los diversos instrumentos elaborados se llegó a las siguientes conclusiones:

La directora aplica un liderazgo democrático porque permite la participación y tomas de decisiones en algunas actividades por parte de los docentes delegando responsabilidades.

La directora realiza evaluaciones de los procesos educativos por lo tanto se logra identificar las fortalezas y debilidades en dichos procesos. Lo que permite la retroalimentación y la mejora del proceso de Enseñanza Aprendizaje.

En síntesis, con la revisión de estas investigaciones se puede concluir que el buen liderazgo propicia una buena gestión y dirección de los procesos educativos, y es el director el encargado de realizar esta tarea la cual depende del nivel de influencia que ejerce sobre el personal a cargo en la institución, sin importar el rol que desempeñe cada trabajador. Un buen liderazgo en la institución permitirá una buena articulación y comunicación entre el personal creando un ambiente de satisfacción y de relaciones entre la comunidad educativa la cual incidirá directamente en el rendimiento de los procesos enseñanza aprendizaje

E igualmente estos estudios han aportado para tener mayor orientación metodológica y científica para abordar el presente estudio propuesto, de forma específica se han retomado algunos aportes teóricos para la fundamentación de esta investigación.

## **II. FOCO DE INVESTIGACIÓN**

Influencia del liderazgo de la directora y su impacto motivacional en el centro escolar Los Espinoza, ubicado en la comunidad San Pablo, del municipio de San Rafael del Sur, del departamento de Managua; durante el II semestre del año 2020.

### **III. CUESTIONES DE INVESTIGACIÓN**

3.1 ¿Qué estilo de liderazgo ejerce la directora en la motivación del centro escolar Los Espinoza?

3.2 ¿Cuáles son las tareas que realiza la directora en cuanto al manual de funciones en el Centro Escolar?

3.3 ¿Cuáles son las dimensiones del liderazgo que desempeña la directora en cuanto a la motivación?

## **IV. PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **4.1 Objetivo general:**

Analizar la influencia del liderazgo de la directora y su impacto motivacional en el centro escolar los Espinoza, ubicado en la comunidad San Pablo, del municipio de San Rafael del Sur, del departamento de Managua; durante el II semestre del año 2020.

### **4.2 Objetivo específico:**

- a) Identificar el estilo de liderazgo que realiza la directora en la motivación del centro escolar Los Espinoza; a fin de fortalecer las relaciones interpersonales.
  
- b) Describir las diferentes tareas que ejerce la directora en cuanto al cumplimiento del manual de funciones; con el propósito del mejoramiento del servicio educativo.
  
- c) Nombrar las dimensiones del liderazgo que desempeña la directora en la motivación del centro escolar, que conlleve al mejoramiento de las tareas educativas.

## V. PERSPECTIVA TEÓRICA

### 5.1 Líder

#### 5.1.1 Concepto

Según Casares Arangorris, David (1996), líder es alguien que tiene propósitos superiores, que tiene la característica de no conformarse, que siente el compromiso con los demás de propiciar, de ayudar a su evolución.

Según Alef Mendoza, El líder es esa persona comprometida en asumir una posición de poder debido a un compromiso y convicción dentro de un ambiente de equipo. Lo que diferencia a un líder con los demás, es su carisma y espíritu de lucha incesante con el fin de lograr un bien común o meta en la vida.

### 5.2 Liderazgo

#### 5.2.1 Definición de Liderazgo

Según el Diccionario de la Lengua Española (2008), liderazgo se define como “la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad”. De acuerdo con El Diccionario de Ciencias de la Conducta (2012), se define como las “cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos”.

Según Graus (2013), estipula que el liderazgo, etimológicamente su raíz está en el vocablo inglés leader, que significa líder y s (grus, 2013) e compone con sufijo ``azgo que indica condición o estado.

Para Rallph M. Stogdill asume que liderazgo es “El proceso de conducir las actividades de un grupo e influir sobre las conductas que estos desarrollen”

En esta misma posición Nasere Habed López, comparte que: es un proceso a través del cual una persona ejerce su influencia social sobre los miembros de un grupo, induciendo a buscar con entusiasmo objetivos definidos.

Sin embargo, Enrique (2019) considera que el liderazgo es una serie de competencias profesionales que tienen como intención el desarrollo competencial de otros individuos para mediante el uso de una comunicación eficiente, dirigirlos

óptimamente a la construcción de las metas y objetivos marcados por una determinada estrategia. Así mismo el liderazgo representa la facultad de mejorar a las personas de un área, a través de la guía u orientación de un líder, que define como aquel que tiene esa capacidad de influencia a través de la cual sus subordinados mejoran sus aptitudes y capacidades.

Por otro lado, Chiavenato, define el liderazgo como “una influencia interpersonal ejercida en determinada situación, para la consecución de uno o más objetivos específicos, mediante el proceso de la comunicación humana” (2001: 314 - 315). Añade que es un fenómeno social, cuya influencia ocurre en grupos de trabajo, en los que opera como “fuerza psicológica que incluye conceptos como poder y autoridad” (2001: 315). Por su parte, Andersen expone que la mayoría de las definiciones de liderazgo “incluyen dos o tres elementos del alcance de metas, grupos u organizaciones, estructura y relaciones interpersonales” (2006: 1079), para explicar que no hay líder si no hay grupo, sea éste organizado o no. Citado por (Preciado-Hoyos & Monsalve-gomez, 2008) .

De igual manera, Peter Senge también define el liderazgo como "la capacidad de una comunidad humana de dar forma a su futuro". Senge, da con esto un giro muy interesante al concepto clásico sobre el liderazgo. Para Senge, el liderazgo no solo reside un único individuo.

Para Luissiers y Achua: “El liderazgo es el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio.

### **5.3 Importancia del Liderazgo**

El éxito de las profesiones en lo individual y el destino de las organizaciones están determinados por la eficacia del comportamiento de los líderes. El liderazgo se considera crucial para el éxito y algunos investigadores han afirmado que es el ingrediente más decisivo.

Los presidentes mundiales (CEO) entienden que no pueden manejar empresas por sí solos; el secreto es fomentar una mentalidad del liderazgo en toda la organización.

### **5.4 Elementos claves del Liderazgo**

#### **5.4.1 Líderes y seguidores**

Las organizaciones clasifican en dos importantes categorías a los empleados: gerentes, quienes tienen subordinados y autoridad formal para indicarles qué hacer; y empleados, quienes no tienen ninguno de los dos. Todos los gerentes desempeñan cuatro funciones principales: planeación, organización, dirección y control. Por tanto, el liderazgo es una parte del trabajo del gerente. Un líder es alguien que puede ser o no gerente. Un líder no es necesariamente quien tiene algún puesto formal, como el gerente. (Achua, 2011)

Un seguidor es quien recibe influencia de un líder. El seguidor puede ser o no gerente. Los buenos seguidores no son “personas sí” quienes sólo siguen al líder sin ofrecer aportaciones que influyan en el líder. En resumen, los líderes efectivos influyen en los seguidores y éstos, a su vez, influyen en aquellos. Las cualidades necesarias para un liderazgo efectivo son las mismas que se requieren para ser un seguidor efectivo.

Los buenos seguidores ofrecen sugerencias e influyen en los líderes. Si usted quiere ser un seguidor efectivo, debe compartir sus ideas. Como líder también necesita escuchar a los demás e implementar sus ideas para ser efectivo.

#### **5.4.2 Influencia**

(Achua, 2011) La influencia es el proceso de un líder al comunicar ideas, ganar aceptación para ellas y motivar a los seguidores para respaldar e implementar las ideas por medio del cambio. La influencia es la esencia del liderazgo. Si usted estaba interesado y dispuesto a influir en los demás. Pero, los seguidores efectivos también influyen a las personas. Su habilidad para influir en ellas se puede desarrollar. La influencia incluye el poder, la política y la negociación.

La influencia también comprende la relación entre líderes y seguidores. Los gerentes pueden coaccionar a los subordinados para influir en su comportamiento, pero los líderes no. Éstos ganan el compromiso y el entusiasmo de los seguidores dispuestos a recibir influencia. Los gerentes efectivos saben cuándo liderar y en qué momento convertirse en seguidor. Así, líderes y seguidores con frecuencia cambian roles durante el proceso de influencia. (Achua, 2011)

#### **5.4.3 Objetivos organizacionales**

Los líderes efectivos influyen en los seguidores para pensar no sólo en sus propios intereses sino también en los de la organización, por medio de una visión compartida. El liderazgo se presenta cuando los seguidores son influidos para hacer lo que es ético y benéfico para la organización y para ellos mismos. Obtener beneficios de los seguidores para una ganancia personal no es parte del liderazgo. Los miembros de una organización deben trabajar unidos para alcanzar un resultado que quieren tanto los líderes como los seguidores, un futuro deseado o un propósito compartido que les motive hacia este resultado más preferible. Los líderes deben indicar la dirección, pero el grupo debe establecer las metas. (Achua, 2011)

#### **5.4.4 Cambio**

Influir y establecer objetivos se relaciona con el cambio. Las organizaciones necesitan cambiar en forma continua adaptándose al entorno global de rápido cambio. Los líderes efectivos se percatan de la necesidad de un cambio continuo para mejorar el desempeño. El liderazgo abarca el influjo en los seguidores para obtener el cambio hacia un futuro deseado por la organización.

Para ser líder y seguidor efectivos usted debe estar abierto al cambio. Las personas que avanzan en las organizaciones son quienes están dispuestas a asumir el riesgo y a intentar cosas nuevas.

#### **5.4.5 Personas**

El liderazgo trata acerca de liderar personas, para ser efectivo en casi todo empleo en la actualidad, usted debe llevarse bien con las personas. Los líderes y seguidores efectivos disfrutan trabajar con ellas y ayudarles a tener éxito. Las habilidades con las personas son más valiosas que las habilidades de cómputo.

La investigación, la experiencia y el sentido común, todo apunta hacia una relación directa entre el éxito financiero de la empresa y su compromiso con las prácticas de liderazgo que tratan a las personas como activos. El éxito del liderazgo son los esfuerzos colectivos de todas las personas quienes contribuyen, los que hacen que las cosas sucedan.

### **5.5 Funciones administrativas del liderazgo**

#### **5.5.1 Funciones Interpersonales**

Los roles interpersonales del liderazgo incluyen el de representantes, el de líder y el de enlace. (Achua, 2011)

##### **5.5.1.1 Rol de representante**

Los líderes desempeñan el rol de representante cuando actúan en nombre de la organización o al departamento en actividades legales, sociales, ceremoniales o simbólicas. Los gerentes de alto nivel, por lo general, son considerados representantes de su organización. Sin embargo, los líderes en toda la organización muestran el siguiente comportamiento, al igual que otras actividades relacionadas:

- Firmar documentos oficiales (autorizaciones de gastos, cheques, boucher, contratos y demás).
- Entretener a clientes en calidad de representantes oficiales y recibir y escoltar a visitantes oficiales.
- Charlar con las personas y asistir a reuniones externas como representante organizacional.

- Presidir reuniones y actos solemnes (ceremonias de reconocimiento, cenas de retiro y demás)

#### **5.5.1.2 Rol de líder**

El rol de líder abarca el desempeño de las funciones administrativas para operar en forma eficaz la unidad organizacional de los gerentes. Por tanto, el rol del líder domina todo el comportamiento gerencial. En otras palabras, influye en cómo desempeña otras funciones. Algunas de las diversas conductas del líder que pueden tener los gerentes o los seguidores:

- Contratar y capacitar.
- Dar instrucciones y coaching.
- Evaluar el desempeño.

#### **5.5.1.3 Rol de enlace**

Los líderes desempeñan el rol de enlace cuando interactúan con personas externas a su unidad organizacional. El comportamiento del enlace incluye la creación de redes para desarrollar relaciones y obtener información y favores. Algunas conductas del enlace:

- Participar en comités con miembros externos a la unidad organizacional.
- Asistir a reuniones profesionales o de asociaciones comerciales.
- Convocar y visitar a las personas para mantenerse en contacto.

### **5.5.2 Funciones Informativas**

Los roles informativos del liderazgo incluyen el de monitor, el de difusor y el de portavoz. (Achua, 2011)

#### **5.5.2.1 Rol de monitor**

Los líderes desempeñan el rol de monitor cuando recaban información. La mayor parte de ésta se analiza para descubrir problemas y oportunidades y para entender sucesos externos a la unidad organizacional. Parte de la información se transmite a otras personas dentro de la unidad organizacional (rol de difusor), o a personas externas a la unidad (rol de portavoz). Se recaba la información de comportamiento, como:

- Leer memorandos, reportes, publicaciones profesionales/comerciales, periódicos y demás.
- Hablar con las demás personas, asistir a reuniones dentro y fuera de la organización.
- Observar (visitar la tienda de un competidor para comparar productos, precios y procesos de negocio)

#### **5.5.2.2 Rol de difusor**

Los líderes desempeñan este rol cuando envían información a los demás dentro de la unidad organizacional. Los gerentes tienen acceso a la información que no está disponible para los empleados. Parte de la información que proviene de los niveles gerenciales superiores debe transmitirse a los empleados, ya sea en su forma original o parafraseada. El uso de información traducida en habilidades que recorran la organización, hoy con frecuencia, se conoce como administración del conocimiento. La información se transmite en una o en ambas de las siguientes formas:

- En forma oral por medio del correo de voz, en discusiones cara a cara y en reuniones de grupo.
- En forma escrita mediante el correo electrónico y el postal.

#### **5.5.2.3 Rol de portavoz**

Los líderes desempeñan este rol cuando proporcionan información a personas ajenas a la unidad organizacional. Los portavoces deben informar a su jefe (consejo de administración, propietario y proveedores). Los líderes cabildean y fungen como representantes de relaciones públicas para su unidad organizacional. El rol se cumple cuando:

- Reunirse con el jefe para analizar el desempeño y con el responsable de la aprobación de los presupuestos para tratar el respectivo a la unidad.
- Responder cartas.
- Reportar información al gobierno (oficinas de recaudación fiscal o de salud).

### **5.5.3 Funciones Decisorias**

Los roles de decisión del liderazgo incluyen el de emprendedor, el de gestor de problemas, el de quien asigna los recursos y el de negociador. (Achua, 2011)

#### **5.5.3.1 Rol de emprendedor**

Los líderes desempeñan este rol cuando innovan y ponen en marcha las mejoras. Los líderes, con frecuencia, conciben ideas para mejorar por medio del rol de monitor. Funciones:

- Desarrollar productos o servicios, nuevos o mejorados.
- Promover nuevas formas de procesar productos o servicios.
- Adquirir equipo nuevo.

#### **5.5.3.2 Rol de gestor de problemas**

Los líderes desempeñan este rol cuando emprenden acciones correctivas durante situaciones de crisis o de conflicto. A diferencia de la acción planeada del rol de emprendedor para aprovechar la oportunidad, el problema es una reacción a un suceso inesperado que genera una dificultad. Los líderes, por lo general, dan prioridad a este rol sobre todos los demás. He aquí algunos ejemplos de emergencias que los líderes deben resolver:

- Una huelga sindical.
- La descompostura de maquinaria o equipo importantes.
- Demora en la entrega de un material necesario.
- Un programa muy ajustado que cumplir.

#### **5.5.3.3 Rol de quien asigna los de recursos**

Los líderes desempeñan este rol cuando programan, solicitan autorización y realizan actividades de elaboración de presupuestos. Decidir quién recibe los recursos limitados de la empresa es una importante tarea de los gerentes. Asignación de recursos:

- Decidir qué se hace ahora, lo que se llevará a cabo más tarde y lo que no se hace (administración del tiempo; prioridades)

- Determinar quién recibe el tiempo extra o un aumento por méritos (elaboración de presupuestos)
- Programar cuándo los empleados utilizarán el material o el equipo.

#### **5.5.3.4 Rol de negociador**

Los líderes desempeñan este rol cuando representan a su unidad organizacional durante las transacciones cotidianas y no rutinarias que no incluyan establecer límites (como sólo un precio y los términos de una venta o compra de un producto o servicio o el pago a un empleado). Cuando no existen precios o condiciones de pago fijos, los líderes pueden intentar negociar un buen trato para obtener los recursos que requieren. Ejemplos de negociaciones:

- Paquete de pago y beneficios para un nuevo empleado o gerente.
- Contrato con un cliente (venta) o proveedor (compra)

### **5.6 Dimensiones de la Personalidad**

#### **5.6.1 Extroversión**

La dimensión de personalidad de extroversión incluye rasgos de liderazgo y de extroversión. 1) Quienes poseen marcados rasgos de personalidad dominante quieren asumir responsabilidades. Su comportamiento dominante abarca desde el interés en sobresalir y liderar mediante la competencia y la influencia. Las personas carentes de dominio prefieren ser seguidores y no buscan competir ni influir. 2) La extroversión se localiza en un continuo entre extrovertido e introvertido. Los extrovertidos son abiertos, gustan de conocer nuevas personas, son asertivos y están dispuestos a confrontar a los demás, mientras que los introvertidos son huraños. (Achua, 2011)

#### **5.6.2 Afabilidad**

A diferencia del comportamiento de extroversión por destacar del resto, la dimensión de personalidad de afabilidad abarca rasgos relacionados a congeniar con las personas. Un comportamiento de personalidad afable es intenso cuando a una persona se le llama cándida y afectuosa, fácil de convivir con ella y digna de confianza, compasiva y gentil, amigable y sociable; el comportamiento afable es débil cuando a un individuo se le llama frío, difícil, poco compasivo, no amigable y

poco sociable. Los tipos de personalidad fuertemente afable gustan de socializar, pasan la mayor parte de su tiempo con personas y tienen muchos amigos. (Achua, 2011)

### **5.6.3 Ajuste**

La dimensión de personalidad de ajuste abarca rasgos relacionados con la estabilidad emocional. El ajuste se sitúa en un continuo entre la estabilidad e inestabilidad emocional. Con estable se hace referencia al autocontrol, a estar calmo, a soportar la presión, estar relajado, ser seguro y positivo, a elogiar a los demás; con inestable se alude a perder el control, a ceder bajo presión, a ser nervioso, inseguro, negativo y hostil; y criticar a los demás.

### **5.6.4 Escrupulosidad**

La dimensión de personalidad de escrupulosidad comprende rasgos relacionados con los logros. La escrupulosidad también se sitúa en un continuo entre ser responsable y digno de confianza y ser irresponsable y poco confiable. Otros rasgos de alta escrupulosidad abarcan la credibilidad, conformidad y organización. Quienes poseen este rasgo se caracterizan por estar dispuestos al trabajo arduo y a dedicar tiempo y esfuerzo adicional para cumplir con las metas y alcanzar el éxito; también se le conoce como comportamiento de ciudadanía de la organización.

### **5.6.5 Apertura a la existencia**

La dimensión de personalidad de apertura a la experiencia incluye rasgos relacionados con la disposición a cambiar y a intentar cosas nuevas. Quienes muestran este rasgo son imaginativos, inconformes, poco convencionales y autónomos, mientras que quienes manifiestan una baja dimensión de apertura rehúyen al cambio y a las experiencias nuevas.

## **5.7 Rasgos de los líderes eficaces**

### **5.7.1 Dominio**

Los líderes exitosos desean ser gerentes y asumir responsabilidades. Sin embargo, no son demasiado autoritarios ni utilizan un estilo intimidante. Si una persona no desea ser líder, es probable que no sea un gerente efectivo. (Achua, 2011)

Así, el rasgo de dominio afecta a todos los demás atributos relacionados con los líderes efectivos. Por ejemplo, si usted obliga a las personas a alcanzar los puestos gerenciales, existe una alta probabilidad de que carezcan de confianza en sí mismos y que no muestren demasiada energía en el puesto. Debido a la presión del puesto que no quieren, también pueden no ser estables en él ni ser sensibles a los demás; por otra parte, el rasgo de inteligencia puede llegar a ser cuestionado. Para alcanzar un completo potencial de liderazgo, usted debe querer ser un líder, dedicarse a cultivar sus habilidades y disfrutarlo.

### **5.7.2 Gran energía**

Los líderes despliegan gran energía con un impulso positivo por trabajar en forma ardua por alcanzar las metas. Se enfocan en lo positivo y muestran vitalidad además de soportar bien el estrés. Su optimismo moldea sus decisiones para liderar. Exhiben entusiasmo y no claudican, ya que proyectan una actitud positiva. Enfrentan pero no retroceden ante las adversidades. Sin embargo, no son considerados insistentes u odiosos. Muestran gran tolerancia a la frustración mientras luchan por superar los obstáculos mediante la persistencia. Los líderes toman la iniciativa para realizar las mejoras más que pedir permiso, no se les tiene que indicar qué hacer.

### **5.7.3 Confianza personal**

Los líderes muestran confianza personal en sus capacidades y fomentan la confianza entre los seguidores. Como líderes ganan el respeto de aquellos y también les influyen. La confianza personal afecta a las metas, a los esfuerzos individuales y a la persistencia en las tareas. Los líderes rehúsan ceder a las dudas personales. La confianza personal está relacionada en forma positiva con la eficacia y es un predictor del éxito. Sin embargo, los líderes que poseen confianza personal realista no son considerados arrogantes que alejan a las personas; son emocionalmente estables.

#### **5.7.4 Locus de control**

Este se ubica en un continuo entre las creencias externa e interna acerca de controlar el propio destino. Las externalizadores (seguidores) creen que no poseen ningún control sobre su destino y que su comportamiento poco se relaciona con su desempeño. Por lo general, muestran niveles de desempeño inferiores. Los internalizadores (líderes) creen que controlan su destino y que su comportamiento afecta en forma directa su desempeño. Los líderes asumen responsabilidad por quienes son, por su comportamiento y propio desempeño así como por el de su unidad organizacional. Los internalizadores tienden a orientarse al futuro, establecer objetivos y a desarrollar planes para cumplirlos. Por lo común, muestran confianza personal y aprenden de sus errores, en vez de culpar a otros o sólo a la mala suerte.

#### **5.7.5 Estabilidad**

Los líderes estables controlan sus sentimientos. No permiten que su enojo conduzca a resultados negativos. Por desgracia, han existido y existen líderes inestables que hacen mal uso del poder. Manejar nuestras emociones es un acto de malabarismo. Las emociones ayudan a comprometernos con nuestro trabajo, pero también necesitamos descifrar lo que sucede con nuestros sentimientos y luego limitar su impacto. Se ha demostrado que los líderes efectivos tienen una buena comprensión de sus fortalezas y debilidades y que se orientan hacia la mejora personal más que a justificarse. Esto se asocia con los líderes efectivos que saben cuándo liderar y cuándo seguir; compensan las debilidades al dejar que otros con la fortaleza requerida lideren en tales áreas. Si usted es internalizador, tenderá a creer esto; y si es escrupuloso, trabajará por mejorar y progresar. (Achua, 2011)

#### **5.7.6 Integridad**

La integridad se refiere al comportamiento honesto y ético, a hacer que una persona sea valiosa. La integridad es lo opuesto a buscar el interés personal a costa de los demás; se asocia a ser honesto; a no mentir ni hacer trampa ni robar. La integridad es esencial para manejar un negocio exitoso. Por tanto, debemos fomentar la integridad del liderazgo, ya que ésta afecta nuestro comportamiento.

### **5.7.7 Inteligencia**

La inteligencia se refiere a la capacidad cognitiva de pensar en forma crítica para resolver los problemas y tomar decisiones. También se conoce como capacidad mental general. La inteligencia es el mejor predictor del desempeño laboral. El trabajo del gerente requiere un alto grado de inteligencia y los líderes por lo general, son más inteligentes al individuo promedio.

### **5.7.8 Flexibilidad**

Se refiere a la capacidad para adaptarse a diversas situaciones. Los líderes deben estar por delante del inmenso número de transformaciones en el mundo y cuyo ritmo continuará en aumento. Los líderes efectivos son flexibles y se adaptan a la situación. Los líderes que establecen objetivos y poseen la capacidad para influir en los demás provocan el cambio.

### **5.7.9 Sensibilidad hacia los demás**

La sensibilidad hacia los demás se refiere a entender a los miembros del grupo como individuos, cuáles son sus posturas acerca de los temas y cómo comunicarse mejor e influir en ellos. Ser sensible a los demás requiere de inteligencia emocional. La falta de sensibilidad es parte de la causa del fracaso de un ejecutivo. La sensibilidad significa no ponerse usted en primer término sino en recordar que entre más ayude a los demás, más obtendrá a cambio. La sensibilidad es crucial para desempeñar el rol de liderazgo como negociador. (Achua, 2011)

### **5.8 Características de un líder**

Para Goleman (2004) las características que tienen en común los líderes en la inteligencia emocional.

De igual manera “Los líderes tienen el profundo deseo de levantarse cada día con una visión diferente del mundo y creen que pueden provocar el cambio. A partir de ese momento comienzan a moverse” afirma Dana Weis, periodista israelí. El buen líder corrige su rumbo continuamente y no teme en afrontar cambios porque es capaz de adaptarse constantemente a nuevas circunstancias.

Por otro lado, Ariel Haleví, CEO de Debate, asegura que el “ego es lo que mueve a la gente a dar un paso adelante” y aclara que “un líder tiene que saber cómo manejar su ego y ser modesto”. La modestia y el ego son dos cualidades de un buen líder que no entran en conflicto. Un error común de malos jefes es el de mostrar poca accesibilidad para darse importancia y alimentar su ego. Dedicar tiempo a las demandas de tus empleados y conocer de primera mano aquello que quieren contarte, es la mejor fórmula de controlar al dedillo el trabajo de tu equipo. Siempre debes encontrar el momento para escucharlos.

Hablar de liderazgo es fácil, lo difícil es ejercerlo y más aún ejercerlo bien y de una manera sobresaliente, para ello debes de poseer ciertas características que pueden facilitar y mejorar las características de un líder como:

- a) Seguridad: Un buen líder tiene que tener confianza en sí mismo. Incluso cuando no parece que las cosas vayan a salir bien, un líder tiene que mostrar

confianza en que las cosas saldrán bien al final. Si tú lo crees de verdad y transmites esta sensación al resto del equipo, la gente te seguirá.

- b) Empatía: Una de las características que la gente más valora en un buen líder es la capacidad de conectar con los demás, la capacidad de ponerse en el lugar del otro. Los líderes que demuestran empatía, que demuestran que entienden lo que pasa a cada miembro de su equipo y que se preocupan por ellos, siempre tendrán férreos seguidores.
- c) Responsabilidad: Saber ponerse al frente y dar la cara frente a las situaciones menos favorables es un rasgo muy importante en un líder. Predica con el ejemplo y rinde cuentas cuando debas hacerlo y los miembros de tu equipo responderán de la misma manera.
- d) Optimismo: Este es uno de los grandes rasgos de los líderes más efectivos. Transmitir energía positiva a tu equipo les llenará de confianza y ganas de actuar.
- e) Honestidad: La transparencia es muy necesaria a la hora de que la gente que trabaja contigo confíe en ti. La honestidad y la sinceridad generar un ambiente en el que tu equipo trabajará mejor y con más ganas.
- f) Determinación: Las personas centradas en sus objetivos, motivadas y resueltas a conseguirlos son aquellas que llegan más lejos. No salirse del camino predeterminado y ejecutar el plan establecido hasta el final sin distraerse es una capacidad que no muchas personas poseen.
- g) Inspiración: Los mejores líderes son aquellos que inspiran a otras personas solo siendo como son. Genuinos. Siempre compartiendo su visión sobre cómo construir una compañía mejor, un mundo mejor.

Los directores tienen trabajos difíciles, son la cara y la cabeza de la escuela, son responsables de la educación que recibe cada estudiante bajo su cuidado, y establecen el tono de la escuela. Ellos deciden sobre las decisiones de personal y los problemas de disciplina estudiantil.

Los directores son el “todo” de un centro escolar, para ser un buen director o directora de escuela debes de conocer cuáles son las cualidades que deben tener un buen director de escuela para que el centro funcione correctamente gracias a su buena gestión según el portal [formacionyestudios](#).

Dar apoyo, los buenos maestros necesitan sentirse apoyados. Deben sentir que cuando tienen un problema en el aula, obtendrán la ayuda que necesitan. Hay maestros que renuncian a su puesto cuando notan que no tienen el apoyo que necesitan cuando lo requieren.

Esto no quiere decir que los directores deben respaldar ciegamente a los maestros sin usar su juicio. Los maestros son seres humanos que también cometen errores. No obstante, el sentimiento general del director debe ser de creencia y apoyo.

Debe ser visible, un buen director debe ser visto. Deben estar en los pasillos, interactuando con los estudiantes, participando en reuniones y asistiendo a partidos deportivos. Su presencia debe ser tal que los estudiantes sepan quiénes son y también se sientan cómodos al acercarse e interactuar con ellos.

Ser un oyente efectivo, gran parte del tiempo del director se dedica a escuchar a otros: subdirectores, maestros, estudiantes, padres y personal. Por lo tanto, necesitan aprender y practicar habilidades de escucha activa todos los días. Deben estar presentes en cada conversación a pesar de las otras cien cosas que llaman su atención. También necesitan escuchar lo que se les dice antes de dar su respuesta.

Ser un solucionador de problemas, la resolución de problemas es el núcleo del trabajo del director. En muchos casos, los nuevos directores ingresan a una escuela porque enfrenta problemas difíciles. Puede ser que los puntajes de las pruebas de la escuela sean bajos, que tenga una gran cantidad de problemas de disciplina o que se enfrente a problemas financieros debido al bajo liderazgo del administrador anterior.

Nuevo o establecido, se le pedirá a cualquier director que ayude con muchas situaciones difíciles y desafiantes. Por lo tanto, necesitan perfeccionar sus habilidades de resolución de problemas aprendiendo a priorizar y proporcionar pasos concretos para resolver los problemas en cuestión.

Empoderar a otros, un buen director, al igual que un buen CEO u otro ejecutivo, debería querer dar a sus empleados una sensación de empoderamiento. Las clases de gestión empresarial en la universidad a menudo capacitan a sus empleados para ofrecer soluciones a los problemas e incluso detener la producción en Internet si se observa un problema de calidad. Si bien los maestros generalmente están a cargo de sus aulas individuales, muchos se sienten impotentes para afectar el espíritu de toda la escuela. Los directores deben ser abiertos y receptivos a las sugerencias de los maestros para mejorar la escuela.

Tener una visión clara, Un director es el líder de la escuela. En última instancia, tienen la responsabilidad de todo lo que sucede allí. Su actitud y visión deben ser fuertes y claras. Puede que les resulte útil crear su propia declaración de visión, que publican para que todos la vean, y deben aplicar constantemente su propia filosofía educativa en el entorno escolar.

Un director describió su primer día en el trabajo en una escuela de bajo rendimiento: entró a la oficina y esperó unos minutos para ver qué haría el personal de recepción ubicado detrás de un mostrador alto. Les llevó bastante tiempo reconocer su presencia. En ese momento, decidió que su primer acto como director sería eliminar ese alto mostrador. Su visión era la de un entorno abierto donde los estudiantes y los padres se sentían invitados, parte de la comunidad. Eliminar ese contador fue un primer paso importante para lograr esta visión.

Ser justo y competente, el director debe ser justo, competente y consistente. Deben tener las mismas reglas y procedimientos para todo el personal y los estudiantes. No pueden mostrar favoritismo. No pueden permitir que sus sentimientos o lealtades personales nublen su juicio.

Un buen director debe estar dedicado a la escuela y creer que todas las decisiones deben tomarse en función de los mejores intereses de los estudiantes. Un director necesita encarnar el espíritu escolar. Al igual que ser altamente visible, debe ser obvio para los estudiantes que el director ama a la escuela y tiene sus mejores intereses en el corazón.

Los directores normalmente deberían ser los primeros en llegar y los últimos en abandonar la escuela. Este tipo de dedicación puede ser difícil de mantener, pero paga enormes dividendos con el personal, los estudiantes y la sociedad en general.

Para Goleman (2004,) "Las personas que se evalúan honestamente (es decir, las autoconscientes) están bien preparadas para hacer lo mismo para las organizaciones que dirigen". En el mismo sentido, las personas que no son esclavas de sus impulsos, ejercen liderazgo de forma más eficaz (p.6).

### **5.9 Dimensiones del liderazgo**

De acuerdo con Bass 1985 Dimensiones del liderazgo transformacional. La gama completa de liderazgo introduce cuatro dimensiones de un líder transformacional. Citado por Salazar. M. (2006).

### **5.9.1 Consideración individualizada.**

En forma general se trata del grado en que el líder atiende a las necesidades de cada seguidor, actúa como un mentor o entrenador. El líder da la empatía y apoyo, mantiene abierta la comunicación. Ello abarca también la necesidad de respetar y celebra la contribución individual que cada seguidor puede aportar al equipo. Los seguidores tienen la voluntad y aspiraciones de desarrollo personal y tienen la motivación intrínseca para sus tareas.

En forma particular, de acuerdo con Ramos (2005) “este componente del liderazgo transformacional se define por prestar atención y apoyo a las necesidades individuales de cada miembro de su equipo para su mejor desempeño. Reconocen y aceptan las diferencias individuales, los escuchan atentamente, les hacen sentirse valorados, delegan en ellos tareas como medio de desarrollo, y les supervisan por si necesitan apoyo sin que se sientan evaluados. La retroalimentación, el entrenamiento y el asesoramiento son elementos importantes de esta dimensión” (pp. 87-88). En cuanto al aspecto educativo, esta dimensión implica que el director debe realizar actividades de monitoreo y acompañamiento individualizado a cada uno de los docentes.

### **5.9.2 Estimulación intelectual.**

De manera general es el grado por el cual el líder motiva a sus seguidores, toma riesgos y solicita los seguidores de las ideas. Los líderes estimulan y fomentan la creatividad y desarrollan que las personas piensen de forma independiente. Para un líder, esta dimensión implica que el aprendizaje es un valor y las situaciones inesperadas son vistas como oportunidades para aprender. En tanto que los seguidores deben preguntar, pensar profundamente acerca de las cosas y descubrir mejores maneras de ejecutar sus tareas. En forma específica, según Ramos (2005) “La estimulación intelectual se define como el grado por el cual el líder motiva a los subordinados a pensar una y otra vez el modo en el que tienen que realizar las cosas, promueven la inteligencia y la racionalidad en la solución de problemas (...), estimulan a sus subordinados para que sean innovadores y creativos y así aporten nuevos puntos de vista y nuevas perspectivas a los viejos problemas y situaciones” (p. 87). En el marco de la educación esta dimensión, fácilmente, se vislumbraría en

el rol de un director que promueve la investigación-acción de los docentes a fin de realizar propuestas de innovación pedagógica como respuestas a los problemas de la práctica del docente, así como del aprendizaje de los estudiantes.

### **5.9.3 Motivación Inspiracional.**

En líneas generales, es el grado en que el líder articula una visión que es atractivo y estimulante para los seguidores. Los líderes con los seguidores parten de un alto nivel de motivación para comunicar optimismo acerca de los objetivos de futuro y proporcionar el significado de la tarea a mano. Los seguidores sienten la necesidad de tener un fuerte sentido de propósito para que puedan ser motivados a actuar; tanto el propósito y el significado proporcionan la energía que impulsa a un grupo de adelante. El aspecto de un liderazgo con visión de futuro con el apoyo de las habilidades de comunicación. Los seguidores están dispuestos a invertir más esfuerzos en sus tareas, se les alienta optimistamente sobre el futuro, así como creer en sus capacidades. De manera particular, de acuerdo con Ramos (2005), respecto a la inspiración como dimensión del liderazgo transformacional, acota lo siguiente: Esta dimensión refleja la conducta del líder que proporciona el significado y los objetivos del trabajo. Los líderes motivan e inspiran a su equipo informándoles de lo que es necesario hacer y estimulándolos para la realización de su trabajo. Les implican en imaginarse situaciones atractivas, les desafían con estándares altos, les comunican altas expectativas y aumentan el espíritu de trabajo en equipo. Esta conducta incluye la clarificación de expectativas y de compromisos para la consecución de las metas organizacionales. Son entusiastas y optimistas transmitiéndolo también al personal. En definitiva, esta dimensión hace referencia a aspectos intelectuales de desarrollo del trabajo y consecución de objetivos” (p. 87).

### **5.9.4 La influencia idealizada (atribuida y conducta).**

En forma general se trata del más alto nivel de liderazgo transformacional. El líder proporciona un diseño común de la visión y propósito, los valores y normas que le da sentido a la obra. El orgullo del líder implica los sentimientos de la misión de las partes interesadas, la mejora de sus capacidades de rendimiento y la prestación de ejemplo personal. La confianza, la identificación con los objetivos, emular al líder,

internalizar las actitudes y los objetivos y actuar en este 34 "espíritu", incluso cuando el jefe no está son algunas de las manifestaciones de esta dimensión del liderazgo transformacional. En forma específica, según Huici, et al. (2012), la influencia idealizada (atribuida), implica que "los líderes altos en este factor son admirados, respetados y obtienen la confianza de la gente. Los seguidores se identifican con ellos y tratan de imitarlos" (p. 196); en tanto que, la influencia idealizada (conducta), tiene el mismo significado que el factor anterior, pero están centrados en conductas específicas.

### **5.10 Habilidades del Director**

Para el Grupo CEF.- UDIMA, integrado por el Centro de Estudios Financieros y la Universidad a Distancia de Madrid, ha dado a conocer un catálogo de habilidades que deben poseer los directivos para el ejercicio de su actividad profesional. Estos consejos engloban habilidades en distintos ámbitos, desde la facilidad de comunicación a la resiliencia y empatía, así como a la capacidad de liderazgo, entre otros.

Para José Ramón Fernández de la Cigoña Fraga, editor de contenidos del Grupo CEF. - UDIMA, que ha elaborado esta serie de recomendaciones, "La dirección de un equipo de personas hacia un objetivo común es una de las tareas más apasionantes que un directivo puede acometer, pero no es una tarea fácil ya que requiere de habilidad, experiencia y formación". Además, añade "Es muy importante que los directivos sean capaces de renovarse constantemente y tener capacidad de adaptarse a las circunstancias y saber evolucionar ante los cambios del entorno, aprendiendo de sus aciertos y errores".

A continuación, se abordarán algunas habilidades que pueden fortalecer el trabajo del director en el funcionamiento de sus labores.

1. Liderazgo. Aunar a un equipo en el logro de un objetivo con motivación y compromiso es una habilidad innata de los mejores directivos. Para ello el líder debe de ser capaz de descubrir y potenciar las capacidades de quienes forman su equipo,

siendo como un entrenador («coach») que acompaña, instruye y entrena a sus integrantes.

2. Saber delegar. Un buen directivo debe tener capacidad para delegar funciones entre los miembros de su equipo, haciéndolos responsables de la correcta ejecución de las tareas, bien sea individualmente o a un conjunto de trabajadores. Para ello deberá saber discernir que tareas pueden ser delegadas o no.

3. Habilidad para la construcción de equipos. No hay que confundir un grupo de trabajadores con un “equipo”, que ha de estar organizado, motivado y disciplinado. Un equipo debe compartir logros y fracasos, siendo capaces de dejar de lado objetivos particulares en aras de la consecución de objetivos colectivos.

4. Saber comunicar. Tanto de forma oral como escrita, la habilidad para la comunicación deberá adaptarse a los diversos interlocutores, subordinados, superiores, etc. Será importante elegir los mejores momentos, medios y maneras de realizar la comunicación.

5. Capacidad de resolución de problemas. La habilidad principal es evitarlos, anticipándose a la eclosión de las situaciones conflictivas o problemáticas. Dado que eso no siempre ocurre el directivo deberá poner en juego todas sus capacidades para resolver los problemas de la mejor forma posible y con las menores consecuencias negativas.

6. Resiliencia. Es la capacidad para adaptarse positivamente a situaciones adversas. Un buen directivo habrá de decidir cuándo y de qué manera trasladar las situaciones difíciles a los miembros de su equipo, motivándolo para solucionar conjuntamente los momentos complicados por los que a menudo atraviesan las empresas.

7. Habilidades técnicas. De nada servirá las habilidades de gestión, si el directivo no dispone de un bagaje de conocimientos técnicos que le permitan supervisar y distribuir el trabajo entre los miembros de su equipo. Además, debe ser un referente para su equipo aportando sus conocimientos cuando sea preciso.

8. Empatía y habilidades sociales. La empatía es la capacidad de percibir, compartir y comprender lo que otro ser puede sentir, siendo esta una habilidad clave de cualquier directivo, que debe de tener la capacidad de ponerse en la situación de sus colaboradores. Ese tipo de relación generará un buen clima laboral, relaciones satisfactorias y se reforzarán los lazos entre los miembros del equipo.

9. Fluidez en la toma de decisiones. Gran parte del tiempo del directivo se utiliza para tomar decisiones, por lo que optimizar ese proceso contribuirá en gran manera a su éxito. Muy importante también será tomar cada decisión en el momento oportuno; los retrasos pueden hacer que una decisión ya no sea acertada.

10. Habilidades estratégicas. Un directivo ha de ser capaz de fijar prioridades y diseñar planes de acción para el logro de los objetivos establecidos. En suma, el directivo ha de ser un estratega.

11. Habilidad para gestionar los cambios. Como dijo Heráclito: «Todo fluye, todo cambia, nada permanece constante». Los directivos han de poseer la habilidad para liderar los cambios, siendo uno de los retos que tienen en la actualidad la adaptación a la digitalización de las empresas.

12. Habilidad para reconocer y recompensar. Un equipo que ve reconocido su esfuerzo y sea recompensado por su esfuerzo, aumentará su motivación, así como su implicación para lograr llevar a cabo los objetivos establecidos por su líder.

### **5.11 Función del director como líder**

El directivo debe basar sus decisiones en el pensamiento estratégico y en sus habilidades (liderazgo, anticipación, comunicación, capacidad de gestionar el cambio...) con el fin de formular estrategias de innovación y crecimiento, especialmente en un entorno empresarial tan competitivo y cambiante como el que vivimos en la actualidad.

Su reto principal es conseguir beneficios para su empresa. Para ello debe ser una fuente continua de generación de ideas. Además, debe ser capaz de marcar objetivos, establecer retos y planes de acción, así como ejecutarlos con éxito. Por

tanto, es fundamental que el directivo sea un líder capaz de asumir las siguientes funciones estratégicas para su compañía:

**Planificación:** El directivo, basándose en el conocimiento de la realidad de la empresa, su entorno y las previsiones futuras, debe definir los objetivos de la compañía y establecer los recursos, los medios y las acciones necesarias para lograrlos.

**Organización:** La dirección de la empresa debe dividir las actividades procedentes del plan estratégico en áreas homogéneas, definiendo las responsabilidades de cada una, delegando autoridad y proporcionando los medios necesarios.

**Dirección:** La función fundamental del directivo es liderar la estrategia de la empresa. Las compañías necesitan líderes que estén dotados de la competencia y autoridad necesarias para merecer la confianza de su equipo. La forma de dirigir depende de la situación, cultura empresarial y demás factores determinantes del entorno político, económico, financiero y social donde actúa, además de la personalidad del directivo. En general, se tiende a que la dirección sea cada vez más compartida, de forma que las decisiones sean controladas por un grupo, con el fin de minimizar los factores de riesgo que toda decisión conlleva.

**Motivación:** El directivo debe coordinar las reacciones positivas de los miembros de su organización e identificar las negativas a tiempo para transformarlas en impulsos positivos y evitar su acción destructora. En este sentido se debe preocupar de que existan en la empresa los suficientes factores motivantes, así como de evitar que aparezcan efectos negativos de los no motivantes.

**Control:** El directivo comprobará continuamente la evolución de los resultados y la ejecución de los planes, ya que puede ser necesario corregir desviaciones o cambiar los propios planes si las circunstancias así lo exigieran. Para ejercer esta función se emplea la técnica del control de gestión, clave para la dirección. La visión del directivo sobre la marcha de la empresa es una síntesis de los aspectos fundamentales de cada área funcional, que debe recoger en su cuadro de mando.

## **5.12 Estilos de liderazgos**

De acuerdo con Soto, G. (2009), cuando ya le ha sido asignada la responsabilidad del liderazgo a la autoridad correspondiente, es tarea del líder lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores. Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto al cumplimiento con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos estilos de liderazgo existentes, los cuales varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos citado por (Peralta Duarte 2015 pág. 15).

En este sentido, Soto, G. (2009), considera que "los estilos de liderazgo están ligados a ciertas características de personalidad y, por lo tanto, relativamente inflexibles". Otros, por el contrario, consideran que los líderes pueden aprender y cambiar sus estilos, adaptándolos a las diversas situaciones. Así, todos los estilos pueden tener éxito, dependiendo de las circunstancias.

Por consiguiente, el buen líder será aquel que tenga la habilidad de actuar de manera oportuna y asertiva ante las distintas problemáticas que se presentan en los centros educativos, de este modo no hay un estilo que te defina como líder, sino la habilidad que se adquiera para saber manejar los distintos tipos que existen para poder asumir en diversas situaciones que se presentan en la comunidad educativa.

### **a. Liderazgo autocrático se caracteriza porque el líder:**

- ✓ Determina toda política, puesto que la autoridad dicta una a una las técnicas y los pasos a seguir.
- ✓ Dice a cada miembro la tarea que se desarrollará y presenta a sus compañeros de trabajo.

- ✓ Tiende a ser personal al elogiar y criticar el trabajo de cada miembro, pero se mantiene alejado de toda participación de grupo activa, excepto en las manifestaciones.
- ✓ Toma decisiones en nombre del grupo, es decir, no permite la participación de los demás, del camino que ha de seguirse para alcanzar los objetivos comunes, aunque se puede producir casos en que se otorga la oportunidad de voz y voto, pero con el cuidado de reservarse el poder de decidir para sí mismo.

### **5.13 Influencia del director autocrático sobre los docentes**

En correspondencia con Pérez, J. (2008), el director autocrático es el que toma todas las decisiones iniciales concernientes a los principales aspectos de la actividad educativa. En sus directivas explica siempre cómo desea que se cumplan y él mismo se encarga de evaluar, unilateralmente, la forma en que se han ejecutado.

El efecto de un liderazgo de este tipo sobre los docentes es evidente. Atentos a todos los deseos del director, rivalizan entre sí para lograr sus favores. La competencia por llegar a formar parte del anhelado "círculo íntimo" se hace feroz y con frecuencia los menos afortunados acusan a los favorecidos por la suerte de aduladores y serviles.

Por su parte Maureira, O. (2009), en lo que al liderazgo autocrático respecta, señala que este tipo de liderazgo es donde el director impone su voluntad sobre los docentes y controla la conducta de ellos; esta clase de autoridad no existe en las pautas del liderazgo democrático ya que depende del poder que tiene la autoridad para ejercerlo, pero este poder puede ser delegado por las autoridades superiores o por los subordinados; en uno u otro caso se está dentro de una situación de libertad.

Al respecto Brito, G. citado por Ascanio, E. (2009), agrega que una de las principales características de este estilo es una excesiva orientación hacia la tarea, ya que se cree que esta es la única finalidad del grupo, por lo que es claro que la gran motivación es la productividad. Enfatiza en la eficacia al tratar de disponer todos los elementos, de manera que los individuos no desvíen la atención de su labor.

**Liderazgo democrático o participativo: Se caracteriza porque:**

- a. Toda política queda a discusión y decisión del grupo, animado y apoyado por el líder.
- b. Se gana perspectiva de actividad durante el período de discusión. Se esbozan los pasos generales hacia la meta de grupo y cuando se necesita consejo técnico, el líder sugiere dos o más procedimientos alternativos de dónde elegir.
- c. Los miembros pueden trabajar con quien lo deseen, y se deja al grupo dividir las tareas.
- d. Al elogiar o criticar, el líder es "objetivo" o "justo", y trata de ser un miembro regular del grupo en su espíritu, sin realizar demasiado trabajo.

En relación al Liderazgo Democrático, Brito, G. citado por Ascanio, E. (2009), expresa que este tipo de liderazgo "otorga gran importancia al crecimiento y desarrollo de todos los miembros del grupo permitiendo que trabajen según el principio de consenso y toma de decisiones". De igual manera trata de lograr que las relaciones interpersonales sean agradables y de óptima calidad, ya que este elemento le sirve de base para la efectiva marcha del grupo y la resolución de sus problemas.

El liderazgo democrático recurre al mínimo a la intimidación de las personas para inducirlos a la acción, asimismo, usa la información para un mayor conocimiento de los antecedentes, intereses y habilidades de todos los miembros. También logra que se alcancen las metas a través del esfuerzo sincero, la motivación, el compromiso, la confianza y el respeto, de igual manera, existe una alta orientación hacia la tarea y hacia la persona.

En contraste con el liderazgo autocrático, Pérez, J. (2008) afirma que el liderazgo democrático es aquel donde todo el personal de la escuela forma parte activa del funcionamiento de esta, además piensa que los profesores son los principales agentes de la educación y que el núcleo del programa educacional se halla en la relación directa que establecen con los docentes. No se trata de que crea que todos los docentes son igualmente competentes y que no les atribuya responsabilidades por el buen o mal desempeño de su labor; más bien se impone como tarea ayudarlos en todo lo posible para que den lo mejor de sí mismos, y piensa que esto se puede lograr si se apoyan mutuamente y deciden de modo cooperativo cuáles son sus funciones principales, para luego llevarlas a la práctica cada cual por su lado.

En apariencia, este tipo de control es menos eficiente que el autocrático puesto que si se estimula deliberadamente a los profesores a establecer un contacto más íntimo entre sí y a ventilar sus diferencias en debates abiertos se magnificarán, sin duda, las dificultades normales de toda convivencia.

### **Liderazgo socioemocional**

Asume el rol de reducir las hostilidades, dedicando más atención a los sentimientos de los miembros del grupo. Su función dentro del grupo es de mantenimiento, que engloba todas aquellas actividades que mantienen unido al grupo, evitando las tensiones.

Es el que más atractivo para los miembros del grupo, Según Hollander F. y Bales R, (1970): las funciones de tarea y la parte socioemocional están separadas, es decir, las desempeñan personas distintas, por su parte Burke E. (1967, 1974) afirma que una sola persona puede desempeñar las dos funciones en un grupo, siempre que los miembros tengan claro desde el principio que el objetivo último es el rendimiento del grupo.

Según Homans, G. (1961): El líder de un grupo es el individuo con mayor capacidad para influir a un gran número de miembros de forma regular. La influencia y, por tanto, el liderazgo de una persona descansan en su habilidad para proporcionar

recompensas y castigos. La base del liderazgo es el intercambio de recompensas dentro del grupo.

### **Liderazgo liberal**

Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los empleados asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control, excepto por los ajustes de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores, evidentemente, el empleado tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

Desde luego, existen diversos grados de liderazgo entre estos estilos; sólo se analizaron tres de las posiciones más definidas. En una época, algunos autores y administradores separaban uno de estos estilos de liderazgo y lo promovían como la solución para todas las necesidades de supervisión. La mayoría dio énfasis a la administración participativa, aunque el estilo autócrata tuvo varios defensores que lo promovían como la única técnica eficaz. Ocasionalmente existen promotores del estilo liberal que afirman que es un estilo singularmente provechoso. Las tendencias más recientes enfatizan la necesidad de adaptación y flexibilidad en el uso de los estilos de liderazgo, como oposición al perfeccionamiento de un solo estilos. En pocas palabras, un estilo de liderazgo será más eficaz si prevalecen determinados factores situacionales, en tanto que otro estilo puede ser más útil si los factores cambian, es por eso que se plantean otros estilos como:

### **Liderazgo carismático**

Es el que tiene la capacidad de generar entusiasmo es elegido como líder por su manera de dar entusiasmo a sus seguidores.

El carisma es una atribución que los seguidores realizan basándose en ciertas conductas del líder, estableciendo una relación emocional entre el líder y seguidores, además la capacidad de transmitir emociones de manera no verbal. Para que un líder sea considerado carismático debe producir grandes efectos sobre sus seguidores y llegar a alcanzar niveles de rendimiento mucho mayor de lo esperado aun en circunstancias adversas. La dominación carismática, supone un proceso de comunicación de carácter emotivo.

## **5.14 Manual de funcionamiento**

### **5.14.1 Principales funciones del director de escuela**

Se conoce como función a una actividad propia de alguien o algo: Por tanto podemos resumir las principales funciones del director en los siguientes puntos:

Ostentar la representación del centro docente, representar a la Administración educativa en el mismo y hacerle llegar a ésta los planteamientos, aspiraciones y necesidades de la comunidad educativa.

Dirigir y coordinar todas las actividades del centro docente hacia la consecución del proyecto educativo del mismo.

Ejercer la Dirección pedagógica, promover la innovación educativa e impulsar planes para la consecución de los objetivos del proyecto educativo del centro docente.

Garantizar el cumplimiento de las leyes y demás disposiciones vigentes.

Ejercer la jefatura de todo el personal adscrito al centro docente.

Organizar el sistema de trabajo diario y ordinario del personal sometido al derecho laboral y conceder, por delegación, permisos por asuntos particulares al personal funcionario no docente y personal laboral destinado en el centro docente.

Favorecer la convivencia en el centro docente, garantizar la mediación en la resolución de los conflictos e imponer las medidas disciplinarias que correspondan a los alumnos.

Impulsar la colaboración con las familias, promoviendo la firma de los compromisos educativos pedagógicos y de convivencia, con instituciones y con organismos que faciliten la relación del centro con el entorno, y fomentar un clima escolar que favorezca el estudio.

Impulsar procesos de evaluación interna del centro docente, colaborar en las evaluaciones externas y en la evaluación del profesorado y promover planes de mejora de la calidad del centro docente, así como proyectos de innovación e investigación educativa.

Convocar y presidir los actos académicos y las sesiones del Consejo escolar y del Claustro del profesorado del centro y ejecutar los acuerdos adoptados en el ámbito de sus competencias.

Autorizar los gastos de acuerdo con el presupuesto del centro, ordenar los pagos y visar las certificaciones y documentos oficiales del centro.

Proponer a la Consejería competente en materia educativa el nombramiento y cese de los miembros del equipo directivo, previa información al Claustro del profesorado y al Consejo escolar del centro docente.

Aprobar el calendario general de actividades docentes y no docentes, así como los horarios del profesorado y del alumnado, de acuerdo con la planificación de las enseñanzas, y el proyecto educativo.

Los directores de los centros educativos no se ocupan solo de estas principales funciones, sino que cumplen una infinidad de funciones, agrupadas en diferentes materias administrativas:

#### **5.14.2 En Materia de Planeación**

1. Recibir, analizar y autorizar los planes de actividades anuales presentados por los profesores de grupo.

2. Levantar con el apoyo del personal docente el censo anual de población en edad escolar que habita en el ámbito de influencia de la escuela.
3. Prever las necesidades anuales de personal y recursos materiales y financieros de la escuela.
4. Prever las necesidades anuales de recursos humanos y materiales de la escuela.
5. Detectar las necesidades de mantenimiento, conservación, remodelación o ampliación que requiera la escuela a su cargo.
6. Detectar las necesidades de mantenimiento, conservación, remodelación, ampliación o sustitución que requiera la escuela a su cargo.
7. Elaborar el programa anual de trabajo de la escuela a su cargo con base en el censo escolar, en las necesidades detectadas y en los planes de actividades que le presente el personal docente.
8. Presentar a la mesa directiva de la Asociación de Padres de Familia las necesidades de conservación y mantenimiento de la escuela, a efecto de que participe en su solución, conforme al programa anual de trabajo.
9. Presentar el Comité Directivo de la Asociación de Padres de Familia las necesidades de materiales de apoyo didáctico y las relativas a la conservación y mantenimiento de la escuela, a efecto de que participe en su solución.
10. Mantener actualizados los datos estadísticos generados por el funcionamiento de la escuela.
11. Integrar y remitir la información que requiera la Dirección de Educación Primaria correspondiente para la planeación de la atención a la demanda del servicio Educativo.

### **5.14.3 En Materia técnico-pedagógica**

1. Orientar al personal docente en la interpretación de los lineamientos técnicos para el manejo de los programas de estudio.
2. Controlar que el proceso de enseñanza-aprendizaje se desarrolle vinculando la teoría con la práctica, considerando en todo momento el medio en que habita el alumno y en el que se ubica la escuela.
3. Autorizar las estrategias o sugerencias que le presente el personal docente, para mejorar la aplicación de los programas de estudio de cada grado.
4. Motivar al personal docente, a efecto de que se utilicen en el trabajo escolar los materiales existentes en el medio.
5. Promover que en el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje se apliquen los métodos, las técnicas y los procedimientos que permitan el logro de los objetivos del plan y los programas de estudio.
6. Orientar al personal docente para que el diseño de los instrumentos de evaluación se ajuste a las normas psicotécnicas correspondientes.
7. Auxiliar y orientar al personal docente en la interpretación de los lineamientos técnicos para el uso de los libros del maestro y los de texto del alumno.
8. Detectar los problemas de actualización y capacitación del personal docente, y canalizarlos hacia el supervisor de zona para su solución cuando ésta no pueda generarse dentro del plantel.
19. Sensibilizar y motivar al personal docente para que mejore la calidad y el rendimiento de su trabajo.
10. Participar en las actividades de mejoramiento profesional que, para los directores de escuela, organice la Unidad de Servicios Educativos al centralizar o los Servicios Coordinados de Educación Pública según sea el caso.
11. Participar en las actividades de mejoramiento profesional que para los directores de escuela organice la Dirección General de Educación Primaria.

12. Canalizar hacia las instancias correspondientes de la Unidad de Servicios Educativos a Descentralizar o de los Servicios Coordinados de Educación Pública, según sea el caso, a los alumnos que presenten problemas en el aprendizaje, a efecto de que se les dé la atención que requieran.

13. Canalizar hacia las instituciones especializadas a los alumnos que presenten problemas en el aprendizaje para que se les dé la atención que requieran.

14. Implantar los proyectos de apoyo al desarrollo del plan y los programas de estudio que envíe a la escuela la Dirección General de Educación Primaria, por conducto de la Unidad de Servicios Educativos a Descentralizar o los Servicios Coordinados de Educación Pública, según sea el caso.

15. Implantar los proyectos de apoyo al desarrollo del plan y los programas de estudio que envíe a la escuela la Dirección de Educación Primaria por conducto del supervisor de zona.

#### **5.14.4 En Materia de Organización Escolar**

1. Establecer anualmente, cuando proceda, la Comisión representativa de padres de familia de la Escuela, a efecto de facilitar el desarrollo de la labor educativa.

2. Integrar anualmente la Comisión representativa de padres de familia de la Escuela para facilitar la labor educativa.

3. Integrar, en la reunión inicial la Comisión representativa de padres de familia de la Escuela, todas aquellas comisiones que se consideren necesarias para apoyar el desarrollo de la tarea educativa en el ámbito del plantel y, en su caso, operar dichas comisiones cuando se trata de escuelas unitarias.

4. Establecer en la reunión inicial de la Comisión representativa de padres de familia de la Escuela las subcomisiones que se consideren necesarias para apoyar la tarea educativa en la escuela.

6. Convocar, cuando proceda, a los presidentes del comité de la Asociación de Padres de Familia y, en su caso, al representante de Unidades de Victorias Electorales (UVE), para formar el Comité comunal del centro en investigación.

7. Atender las iniciativas que le presente el personal para la mejor prestación del servicio educativo, aplicarlas en la medida de sus facultades y, de considerarlo necesario, comunicarlas al supervisor de zona para su autorización.

8. Estudiar y, en su caso, aprobar la distribución del tiempo de trabajo que le presente cada profesor de grupo, conforme a las normas y los lineamientos que sobre el particular establezca la Dirección General de Educación Primaria.

9. Asignar a los grupos los horarios para las actividades de educación artística, física y tecnológica.

10. Tornar a su cargo el grupo que eventualmente quede sin maestro y, de ser necesario, adoptar las medidas que garanticen su atención permanente.

11. Mantener informados a los padres de familia y al personal docente de los asuntos relacionados con el funcionamiento de la escuela, y definir su participación en el desarrollo integral de los educandos.

12. Mantener informados a los padres de familia y al personal docente sobre los asuntos relacionados con el funcionamiento de la escuela, y definir su participación en el desarrollo del trabajo escolar.

13. Presentar al Director Educación Primaria las iniciativas para el mejoramiento de la organización y funcionamiento de la escuela.

14. Promover el establecimiento de las condiciones generales que impliquen orden, cooperación y respeto entre alumnos, padres, personal docente y, en su caso, administrativo, para garantizar el correcto desarrollo del trabajo escolar.

#### **5.14.5 En Materia de Control Escolar**

1. Organizar, dirigir y vigilar que la operación de los procesos de inscripción, reinscripción y registro, y acreditación se realicen conforme al calendario escolar, a las normas y a los lineamientos establecidos en los manuales de procedimientos correspondientes.
2. Recibir, verificar y distribuir entre el personal docente los materiales y las instrucciones para la operación de los procesos de control escolar y, en su caso, solicitar la reposición de los faltantes a la Dirección del centro escolar.
3. Recibir, verificar y distribuir entre el personal docente la documentación y las instrucciones para la operación de los procesos de control escolar y, en su caso, solicitar los faltantes a la Dirección de Educación Primaria correspondiente por conducto del supervisor de zona.
4. Revisar que el personal docente mantenga actualizada la documentación individual de sus alumnos y la del grupo a su cargo conforme al programa anual de trabajo.
5. Elaborar y conservar actualizado conforme al movimiento escolar el Registro de Inscripción de la escuela a su cargo.
6. Concentrar y analizar la información generada por los procesos de inscripción y reinscripción.
7. Integrar los paquetes de información relativa a la inscripción, reinscripción y, en su caso, los de certificación, y remitirlos, a la dirección del centro escolar , conforme a las fechas estipuladas en los instructivos correspondientes.
8. Integrar la información relativa a la inscripción, la reinscripción y, en su caso, la de certificación, y remitirla por conducto del supervisor de zona a la Dirección de Educación Primaria correspondiente, conforme a las fechas estipuladas.

9. Recibir de la Dirección del centro de Primaria, los certificados para los de 6° grado, y proceder a su revisión a efecto de verificar que vengan completos y correctamente llenados.

11. Certificar los estudios de los alumnos de 6° año, de acuerdo con las normas y los procedimientos establecidos.

12. Anotar el promedio general de aprovechamiento en los certificados de los alumnos del sexto grado, y validarlos con su firma.

13. Archivar la documentación escolar de cada periodo lectivo.

#### **5.14.6 En Materia de acompañamiento pedagógico**

1. Vigilar el cumplimiento de los objetivos programáticos del plan de estudios.

2. Brindar acompañamiento pedagógico a los maestros, cuando menos una vez por semana, para estimular su aprovechamiento y apoyar al profesor en la solución de las deficiencias o desviaciones observadas.

3. Supervisar a los grupos, cuando menos una vez a la semana, para estimular su aprovechamiento y apoyar al profesor en la solución de las deficiencias o desviaciones observadas.

4. Verificar que el personal docente lleve al corriente el Registro del Avance Programático, a efecto de evaluar el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje.

5. Vigilar que la formación y ubicación de grupos se realice conforme a las normas y los lineamientos establecidos por la Dirección General de Educación Primaria.

#### **5.14.7 En Materia de Extensión Educativa**

1. Autorizar los programas de actividades que representen los padres de familia del centro y que se establezcan como apoyo a la labor educativa y supervisar su desarrollo.

2. Vigilar que el desarrollo de los programas de actividades a cargo de las comisiones de trabajo, coadyuve al logro de los objetivos del plan y de los programas de estudio.
3. Promover la participación de la comunidad en los actos cívicos y socio culturales que realice la escuela, a efecto de que estén en constante interrelación y comunicación.
4. Coordinar, en el ámbito de la escuela, el desarrollo de los eventos cívicos y socioculturales que se consignan en el calendario escolar, así como aquellos que expresamente le recomiende la Unidad de Servicios Educativos a Descentralizar o los Servicios Coordinados de Educación Pública, según sea el caso.
5. Coordinar en el ámbito de la escuela el desarrollo de los eventos cívicos y socio cultural que se consignan en el calendario escolar y de aquellos que expresamente le recomiende la Dirección de Educación Primaria correspondiente.
6. Estudiar y, en su caso, autorizar las solicitudes del personal docente para realizar, con el grupo a su cargo, visitas a museos, exposiciones culturales y demás lugares que refuercen el aprendizaje de los alumnos.
7. Tramitar ante el director del centro la autorización de las solicitudes que presente la comunidad sobre el uso de inmueble escolar, para desarrollar eventos que tiendan a su beneficio cultural.
8. Promover la formación de las bibliotecas circulantes de grupo y vigilar su funcionamiento.
10. Autorizar y tramitar ante el director de centro las solicitudes del personal docente para realizar con el grupo a su cargo visitas a museos, exposiciones culturales y a otros lugares que refuercen el aprendizaje de los alumnos.
11. Tramitar ante la Dirección de Educación Primaria correspondiente por conducto del supervisor de zona la autorización de las solicitudes que presente la comunidad sobre el uso del inmueble escolar para desarrollar actos que tiendan al beneficio cultural.

#### **5.14.8 En Materia de Servicios Asistenciales**

1. Recibir de la Comisión Estatal de Becas de la Unidad de Servicios Educativos a Descentralizar o los Servicios Coordinados de Educación Pública, según sea el caso, las formas de solicitud de beca y la convocatoria para su otorgamiento, así como las normas y los lineamientos sobre el particular, y darlos a conocer al alumnado.
2. Promover, entre el personal docente, la selección de alumnos en sus respectivos grupos, a efecto de proponer candidatos a becas.
3. Proporcionar a los aspirantes a beca la solicitud correspondiente y orientarlos en su llenado, para que este se realice conforme a las instrucciones respectivas.
4. Revisar y concentrar las solicitudes de beca y la documentación respectiva que le presenten los aspirantes.
5. Remitir a la Comisión Estatal de Becas, por conducto del supervisor de zona, las solicitudes de beca y la documentación respectiva de los aspirantes.
6. Recibir de la Comisión Estatal de Becas la relación de los alumnos becados, la nómina y los cheques que correspondan.
7. Entregar los cheques a los becarios, previa firma de la nómina, misma que se devolverá a la Comisión Estatal de Becas, por conducto del supervisor de zona.
8. Difundir entre la comunidad escolar la convocatoria anual para el otorgamiento de becas.
9. Proporcionar a los padres de familia y a los alumnos las facilidades necesarias para la tramitación de las becas.
10. Promover ante el personal docente que la asignación de raciones alimenticias se desarrolle conforme a las políticas de operación establecidas.
11. Organizar y controlar que la distribución y el consumo de las raciones alimenticias se efectúe conforme a los procedimientos e instructivos correspondientes.

## VI. MATRIZ DE DESCRIPTORES

Propósito Específico	Preguntas de investigación	Descriptores	Técnicas para recoger la información	Fuentes de información
Identificar el estilo de liderazgo que realiza la directora en la motivación del centro escolar Los Espinoza; a fin de fortalecer las relaciones interpersonales.	¿Qué estilo de liderazgo ejerce la directora en la motivación del centro escolar Los Espinoza?	1.1 ¿Cómo define el liderazgo? 1.2 ¿Por qué es importante el liderazgo? 1.3 Describa como el líder influye en la motivación de su equipo de trabajo. 1.4 Enumere las formas que toma decisiones oportunas y efectivas. 1.5 ¿Cuál es el rol que desempeña el director en el Centro Escolar? 1.6 ¿Cuáles son los medios de información que utiliza para informar las diferentes tareas educativas? 1.7 Describa las actividades motivacionales que utiliza en el centro escolar que dirige 1.8 Mencione las características de un líder.	Entrevista  Encuesta	Director  Docentes  Padres de Familia

Propósito Específico	Preguntas de investigación	Descriptor	Técnicas para recoger la información	Fuentes de información
<p>Describir las diferentes tareas que ejerce la directora en cuanto al cumplimiento del manual de funciones; con el propósito del mejoramiento del servicio educativo.</p>	<p>¿Cuáles son las tareas que realiza la directora en cuanto al manual de funciones en el Centro Escolar?</p>	<p>2.1 ¿Qué tareas específicas ejerce la directora en el centro escolar?</p> <p>2.2 ¿Qué funciones desempeña usted como líder?</p> <p>2.3 ¿Cómo implementa la motivación en el plan mensual del centro escolar?</p> <p>2.4 ¿Qué actividades extracurriculares se promueven en el centro escolar?</p> <p>2.5 Describa dentro de sus funciones como ejerce la motivación en los docentes.</p>	<p>Entrevista Encuesta</p>	<p>Docentes  Director</p>

Propósito Específico	Preguntas de investigación	Descriptor	Técnicas para recoger la información	Fuentes de información
<p>Nombrar las dimensiones del liderazgo que desempeña la directora en la motivación del centro escolar, que conlleve al mejoramiento de las tareas educativa.</p>	<p>¿Cuáles son las dimensiones del liderazgo que desempeña la directora en cuanto a la motivación?</p>	<p>1.1 ¿Cómo demuestra la empatía en el centro escolar?</p> <p>1.2 . Describa las estrategias motivacionales que realiza en el centro escolar.</p> <p>1.3 ¿Determine los elementos que influyen en el cambio transformacional del centro escolar?</p> <p>1.4 ¿Cómo influye su liderazgo en los estudiantes?</p>	<p>Entrevista Encuesta</p>	<p>Docentes</p> <p>Director Padres de Familia</p>

## **VII. PERSPECTIVA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **7.1 Enfoque de la investigación.**

La investigación está enmarcada en un enfoque cualitativo y se fundamenta en una narración analítica y descriptiva del desudado estudio, El objetivo de la investigación cualitativa es de proveer una metodología de investigación que permita comprender, el fenómeno en estudio partiendo de las experiencias vividas y el punto de vista de las personas que la vivencia.

El proceso investigativo es inductivo y el investigador interactúa con los participantes y con los datos, busca respuesta que se centran en su experiencia personales y sociales, poniendo de por medio normas de respeto y naturalidad, tratando de no alterar ninguna de los aportes brindados por los mismo.

El estudio se basa en las características de su enfoque con amplitud, significado, riqueza interpretativa y contextualización, así como también en la recogida de materiales producto de entrevista, historias de vida, observaciones, experiencias personales, imágenes, sonidos, y la problemática que aqueja en la vida de las personas que la viven, algo muy importante que se destaca son las emociones y sensaciones que se logran observar en los informantes siguiendo el razonamiento inductivo. En fin, el estudio se vale del enfoque cualitativo con el afán de valorar toda información proveniente de los sujetos de estudio con el fin de interpretar las condiciones en que se desarrolla el foco de estudio.

### **7.2 Tipo de estudio**

La presente investigación es de tipo descriptivo. Estos estudios son aquellos que plantean situaciones que generalmente ocurren en condiciones naturales, más que aquellas que se basan en situaciones experimentales. Según definición los estudios descriptivos son diseñados y conciernen a describir las distribuciones de las variables, sin considerar hipótesis, causales de otra naturaleza, se basa en decir la situaciones y eventos tal cual son y cómo se manifiestan, ejemplo: La Influencia del liderazgo que ejerce el director en la comunidad educativa, en la modalidad de primaria regular, del centro escolar Los Espinoza, ubicado en la comunidad San

Pablo, del Municipio de San Rafael del Sur, del Departamento de Managua; durante el II Semestre del año 2020.

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidad o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis, (Dannkne, 1986). Señala que de acuerdo al periodo de su ejecución es de tipo transversal, debido a que se realiza en un determinado periodo de tiempo que corresponde al II semestre del año escolar 2020.

### **7.3 Escenario de la investigación**

El escenario de la investigación fue realizado en el Colegio Público Los Espinoza, ubicado en san Pablo, Municipio de San Rafael del Sur, del km 45 carretera pocho mil, 3km al este.

Fue fundado en 1986, atiende las modalidades de Preescolar Formal, Primaria Regular y secundaria diurna, tiene una población estudiantil de 781 estudiantes y una fuerza laboral de 36 docentes, el cual es atendido por la Lic. Clarisa Leonor Gutiérrez Palacios.

El centro cuenta con 16 aulas clases entre primaria, preescolar y secundaria, 1 ludoteca, 1 aula multiuso, 2 bodega, 1bateria de servicios sanitarios, 1 tarima, 1 cancha deportiva, 1 kiosco escolar, 1 librería y una dirección y subdirección, cuenta con deterioro en su infraestructura.

Según una posición geográfica es accesible, ya que se puede llegar a ella en todo tipo de transporte, la zona es muy poblada, se encuentran a su alrededor pulperías y pequeños negocios como peluquería y bisutería, las casa se encuentran cercas unas de otras, su principal actividad económica es la cementera.

Durante el período de investigación se apreció que se rodea de personas no gratas que merodean a los alrededores del centro, personas que no se ocupan, sino que se dedican a fechorías, pero se evidencio presencia policial, además el centro cuenta con un agente de seguridad interna el cual se encarga de proteger y cuidar la planta escolar.

#### **7.4 Selección de los informantes**

Los informantes fueron seleccionados bajo los siguientes criterios:

En el presente estudio se consideró al director del centro educativo por ser el informante clave en el proceso educativo y que mejor que el líder de este centro de estudio que conoce y tiene la experiencia necesaria en cuanto al que hacer educativo, su gestión y ambiente laboral

Se consideraron a los 4 docentes de primaria de 12 que son en total para la entrevista, los cuales todos decidieron colaborar con la investigación. Los docentes son fuente de información primaria para el presente estudio, ya que ellos están inmersos en el ambiente escolar dirigiendo el proceso de enseñanza- aprendizaje y también conviven a la par del director.

#### **7.5 Contexto en que se ejecutó el estudio.**

En Nicaragua vivimos desde el 2007 hasta la actualidad muchos cambios en el contexto socio-político y económico que nos permite identificar las potencialidades de los diferentes escenarios singulares, y desde allí seguir construyendo oportunidades de crecimiento, se ha venido propiciando el emprendimiento y la inversión pública y privada, se ha venido tomándose énfasis en la educación ya que se considera que es parte vital para el desarrollo del país.

A partir de allí a través del ministerio de educación se ha venido promoviendo la cobertura total, aplicando diferentes medidas persuasivas, además de crear condiciones mediante todos los medios posibles, se ha impulsado la inversión en las mejoras de infraestructura y la colaboración de países amigos a través de las gestiones del gobierno, dando la cobertura de nuevas alternativas educativas y mejoras en los centros educativos.

Se han tomado iniciativas muy importantes para ir garantizando condiciones que contribuyen a la calidad educativa; inversión en capacitaciones y diplomados a directores para contar con un personal capacitado adecuadamente en, oportunidades a formación de docentes facilitando condiciones para la integración de un ambiente más adecuada.

## **7.6 Rol de los investigadores**

El primer rol que suele desempeñar el investigador cualitativo es su propio rol como investigador, en este sentido se debe poseer conocimientos y dominio de una serie de habilidades y técnicas que permitan planificar y realizar una investigación cualitativa.

Como investigador se cuenta con la experiencia obtenida en el área de metodología de la investigación y de las Prácticas Profesionalización realizadas en otro centro educativo la cual me llevo a obtener experticia y conocimientos para la realización de esta importante investigación.

Para la realización de la investigación primeramente se identificó el escenario, se hizo las debidas coordinaciones con las autoridades del centro solicitando permitiera practicar la investigación dicha solicitud se le hizo a la Lcda. Clarisa Leonor Gutiérrez directora del centro.

Para poder comprender la problemática del centro se realizó un acercamiento a la posición de los docentes, rol de intermediario para poder entender la problemática, se realizaron las debidas observaciones del campo para valorar la realidad que se vive en el colegio encontrando como prioridad de análisis la influencia del liderazgo que ejerce la directora en el centro educativo.

Posteriormente se indago en documentarnos facilitados por el centro, acerca de su historia, también se verifico estudios relacionados a la investigación, asumiendo el papel de investigador, a través de la aplicación de los distintos instrumentos elaborados para la recolección, procesamiento y análisis de la información.

### **7.7 Estrategias para recopilar la información**

En el proceso de recopilación de la información, se inicia con la etapa de contacto o vagabundeo mediante el cual se reconoció el terreno, se familiarizó con los participantes y se documentó sobre la situación, es importante mantener un clima agradable, comunicativo y de confianza, para lograr esto, se hizo la solicitud de autorización a la directora, la cual es la responsable del centro y el principal sujeto de la investigación, posteriormente se socializo con los docentes de primaria a los cuales se les solicito su colaboración para el llenado del instrumento, se hizo una explicación acerca del proceso a seguir.

Luego se pasó a la selección de las técnicas que se consideraron adecuadas para reunir la información necesaria sobre el foco de estudio. Para esto se tuvo en cuenta dos formas de recopilar datos: una información que se recoge mediante la observación directa del comportamiento de los informantes claves y al escenario de investigación y otra una información que se produce mediante una interrogación a los informantes clave. Estas técnicas nos permitieron recabar información a profundidad con veracidad a través de las fuentes de información que fueron consultadas.

Se utilizaron instrumentos como: la observación, la guía de entrevista y encuestas, donde se tomaron en cuenta los aspectos como la valoración de las condiciones del centro y la práctica docente y relación del director con la comunidad educativa.

Para la aplicación de la entrevista la directora y docentes, se realizaron una serie de preguntas a cada uno de los participantes para recolectar información suficiente y entender el área de interés, relacionada con los aspectos ya observados para conocer sus puntos de vista y luego comparar la información con la encuesta que se realizó a los padres de familia, esta técnica fue seleccionada por la veracidad de la información que se obtiene a través de ella.

### **7.8 Criterios regulativos de la investigación**

Los estudios de carácter interpretativo deben de cuidar el principio fundamental de la coherencia interna. La coherencia interna implica la manera como se expresa la estructura de la investigación en relación con cada uno de los aspectos que la componen, para ajustar de manera eficiente y con criterios de calidad un discurso encadenado adecuadamente con el propósito de comprender el proceso en toda su complejidad y extensión.

En esta investigación de tipo cualitativo, se garantiza la calidad y el rigor científico del trabajo, a través de una aplicación cuidadosa de los distintos criterios establecidos para imprimirle científicidad, la calidad de una investigación es un aspecto fundamental que todo investigador debe garantizar en este sentido se ha establecido los siguientes criterios para este trabajo.

### **7.9 El criterio de credibilidad o valor de verdad**

La credibilidad implica la valoración de las situaciones en las cuales una investigación pueda ser reconocida como creíble, para ello, es esencial la pesquisa de argumentos fiables que pueden ser demostrados en los resultados del estudio realizado, en concordancia con el proceso seguido en la investigación. Basados en esto se estableció el respeto por los hechos y situaciones generadas en el

escenario de investigación, desde el cual se ha observado, valorado y analizado, hemos sido guiados a través de profesores expertos sobre la validación de los instrumentos de investigación, los datos han sido valorados basados en los resultados de los instrumentos aplicados.

Se establece el manejo y triangulación de la información como proceso para contrastar y hacer confluencia de métodos, instrumentos y datos dirigidos entorno a una misma temática. Este procedimiento permitió la correspondencia constante, derivada del uso de diversos instrumentos de investigación, para lograr el encadenamiento sucesivo de evidencias que fueron ordenadas. Triangulación de sujetos: se desarrolló con el propósito de buscar consistencia en los datos recabados sobre el tema de investigación, a partir de las miradas de los actores fundamentales del fenómeno estudiado directora y docentes. Estos sujetos permiten, en nuestra consideración, obtener diferentes perspectivas de comprensión del fenómeno estudiado, funcionando como tamices para la aproximación de la realidad intersubjetiva.

### **7.10 Técnicas de análisis**

Para la realización del análisis de la información se procedió a establecer una serie de procesos metodológicos a seguir, los cuales son:

- a) Digitalización a través del procesador de texto Microsoft Word de toda la información recopilada por cada uno de los instrumentos.
- b) Se diseñaron matrices de comparación a cada una de las fuentes de información, este proceso facilitó el ordenamiento, organización, análisis e interpretación de los resultados.

La información obtenida permitió la redacción del informe de Seminario de Graduación.

## VIII. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

A través del análisis de las respuestas obtenidas en la aplicación de entrevista y encuestas dirigidas a directora, maestros de primaria y padres de familia del Centro Escolar Los Espinoza, se obtuvieron los siguientes resultados:

### **8.1 Identificar el estilo de liderazgo que realiza la directora en la motivación del centro escolar Los Espinoza; a fin de fortalecer las relaciones interpersonales.**

Según Luissiers y Achua “El liderazgo es el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio.

Con respecto a la definición de liderazgo, la directora respondió lo siguiente: un conjunto de habilidades gerenciales o directivas que tiene una persona para influir en otras personas o grupo de trabajo llevando a estos que trabajen con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos. La directora se caracterizó como una líder democrática y participativa.

El personal docente entrevistado describió el liderazgo de la directora como muy bueno, ya que mantiene una comunicación asertiva y afectiva con su personal docente en la organización y realización de las actividades tomando en cuenta la opinión de sus seguidores. Consideran a la directora como una líder que participa en las actividades programadas.



Los padres de familia manifestaron que la directora ejerce su liderazgo por medio de reuniones para motivar a los estudiantes a continuar brindando lo mejor en su proceso de aprendizaje. Además, abordaron que la directora los toma en cuenta e integra en las actividades.



Con respecto a la importancia del liderazgo, la directora manifestó que el liderazgo es de vital importancia para la supervivencia de cualquier institución porque refleja la capacidad de un líder para guiar y dirigir, para de esa manera tener una adecuada y exitosa organización.

El personal docente abordó que es importante el liderazgo porque por medio de los líderes se tiene un apoyo en la realización de las actividades para así obtener un trabajo en equipo y buen aprendizaje en los estudiantes.

Para los padres de familia es importante el liderazgo de la directora porque permite la mejora del aprendizaje de sus hijos en la enseñanza que se le brinda por medio de los docentes que trabajan en el centro.



Para Achua, la influencia es el proceso de un líder al comunicar ideas, ganar aceptación para ellas y motivar a los seguidores para respaldar e implementar las ideas por medio del cambio.

Con respecto a la teoría, la directora respondió lo siguiente: reconoce y estimula los logros y esfuerzos valorando lo alcanzado y lo que no para continuar motivando su desempeño, además delega trabajo a su personal docente de carácter importante, realiza reuniones cada período, determina el cumplimiento de acuerdo a lo tomado para evaluar y dar seguimiento a las tareas asignadas, fomenta el compañerismo entre las personas a su cargo y a las demás, está siempre disponible para ayudar al que lo solicite.

Para el personal docente la directora influye de manera positiva en el desarrollo de la labor docente, demostrando respeto, disposición al trabajo; atendiendo de manera personal y colectiva, demostrando un buen carácter y desarrollando acciones que promuevan el trabajo cooperativo, lo que deja entrever la comunicación constante y asertiva desde el punto de vista de los docentes.

Por su parte los padres de familia consideran que su liderazgo contribuye a mejorar los procesos de aprendizajes de sus hijos lo que es reafirmado por la directora quien refiere que esta delega trabajos al equipo y está siempre disponible para colaborar en las diferentes tareas.



Para la toma de decisiones oportunas y efectivas la directora planteó que tiene herramientas asertivas como la responsabilidad en las gestiones, ser oportuno, tomar decisiones con ética, tener a mano toda la información disponible, evaluar el entorno y planear el escenario.

Teniendo en cuenta lo manifestado por la directora, el personal docente enumeró las vías de comunicación que utiliza para tomar decisiones tales como: el diálogo, reuniones mensuales con el personal docente, encuentro con los padres de familia y las llamadas telefónicas o por medio de la aplicación whatsapp.

Los padres de familia coincidieron con el personal docente que la directora utiliza las reuniones mensuales con maestros y padres de familia como una vía para tomar decisiones oportunas y efectivas.

Según Achua, el líder desempeña diferentes roles los cuales están dividido en rol interpersonal, rol informativo y rol de decisión.

La directora manifestó que desempeña los roles siguientes: planifica, coordina, dirige y controla las actividades académicas y administrativas de una unidad educativa, controla, evalúa y aprueba programas de actividades especiales, complementarias, recreativas, deportivas y culturales, además evalúa el desempeño de su personal. Dichas funciones están inmersas en los roles planteados por el Autor Achua.

Para el personal docente y padres de familia, la directora desempeña un rol protagónico al identificar las necesidades propias del centro escolar, del personal docente y de los estudiantes, para los cuales busca alternativas de solución, así mismo que cumple con su labor como líder al ubicarse al frente de su trabajo, planificando, coordinando y controlando las actividades académicas y administrativas, valorando y aprobando programas desarrollados y otros por cumplir.

Entre los medios de comunicación que utiliza para orientar las tareas educativas están los siguientes, según los entrevistados y encuestados: uso de circulares, comunicación directa, reuniones con maestros y padres de familia, los espacios de consejo técnico, llamadas telefónicas y mensajería de texto.

Para motivar hacia el buen desarrollo del proceso educativo la directora estimula y certifica a los docentes destacados en su desempeño y está siempre al frente de las actividades que se coordinan y ejecutan.

Influencia del liderazgo de la directora y su impacto motivacional en el centro escolar Los Espinoza.

---

El personal docente describe las actividades siguientes: realiza visitas directas a los maestros en las aulas de clases en los diferentes grados, los felicita por el cumplimiento en las tareas asignadas, muestra interés en las acciones que se ejecutan, está pendiente en todo lo que se desarrolla en el centro.

Las actividades que los padres de familia manifestaron que los atiende en el momento oportuno, realiza charlas de reflexión, felicitan y motiva a los estudiantes, mantiene excelente relación con todos los miembros de la comunidad educativa.



Desde el punto de vista de los diferentes sectores de la comunidad educativa, la directora como líder se caracteriza por ser responsable, carismática, honesta, respetuosa, inteligente, con capacidad para el trabajo y empática así mismo, optimista, innovadora e inspiradora.

Según Goleman y Hleví, un líder debe de poseer las siguientes características: inteligencia emocional, seguridad, empatía, responsabilidad, optimismo, honestidad, determinación e inspiración.

Con respecto a las características de líder la directora manifestó que posee: responsabilidad, optimismo, inteligencia emocional, carisma, determinación, honestidad, empatía, seguridad, capacidad de establecer metas y objetivos, capacidad de crecer y hacer crecer.

El personal docente respondió que la directora presenta las siguientes características: amable, respetuosa, utiliza vocabulario positivo, muestra ayuda incondicional y responsabilidad.

Desde el punto de vista teórico, lo que la directora respondió coincide con las características planteadas por Goleman y Hleví. En cambio, con el personal docente, refleja leves rasgos de las características de un líder.

## **8.2 Describir las diferentes tareas que ejerce la directora en cuanto al cumplimiento del manual de funciones; con el propósito del mejoramiento del servicio educativo.**

Según el Manual de funcionamiento de colegios públicos brinda las funciones que ejerce la directora de un centro escolar público en el art. 76.

Al referir sobre las tareas que ejerce la directora en el centro escolar, en su entrevista nos planteó la siguiente respuesta: planifica, coordina, dirige y controla las actividades académicas y administrativas del centro, controla evalúa y aprueba programas de actividades especiales, complementarias, recreativas, deportivas y culturales.

Para el personal docente las actividades que ejerce la directora son las siguientes: es líder, orienta todas las tareas emanadas por el Ministerio de Educación (MINED) a sus docentes, vela por los trabajadores del centro, cuida los bienes del centro, resuelve conflictos, supervisa que los maestros cumplan con su trabajo, trabaja en el proceso de matrícula y dirige capacitaciones.

Influencia del liderazgo de la directora y su impacto motivacional en el centro escolar Los Espinoza.

---

Los padres de familia describieron las tareas de la directora como: garantiza que las actividades que orienta el Ministerio de Educación se realicen ha como debe ser, resuelven los problemas que pasan los estudiantes y velan para que los trabajadores cumplan su trabajo y el proceso de matrícula.

Con respecto a las funciones que desempeña la directora como líder, manifestó en su entrevista las siguientes funciones: planifica, coordina, dirige y controla las actividades académicas y administrativas del centro, evalúa el desempeño del personal docente, organiza cronograma de actividades, vela por el cumplimiento de



normas del reglamento educativo, dirige consejo de maestros, supervisa y controla registros académicos de matrícula, asistencia, entre otras, supervisa el cumplimiento de programas, elabora planes mensuales y anuales, estudiar los casos de incidencias, participar en los consejos de padres, supervisar el inventario, cumplir con las normas y procedimientos de seguridad integral, mantiene en orden su equipo de trabajo y elabora informes periódicos de las actividades realizadas.

El personal docente determinó que la directora dirige, vela por el bienestar de la comunidad educativa y conduce hacia el cumplimiento de metas y las diferentes proyecciones planteadas en la escuela por docentes y estudiantes, que planifica, coordina, dirige y evalúa todas las actividades. Así mismo, los padres reconocieron su función en estas actividades mencionadas.

Al trabajar el plan mensual del centro escolar la directora planteó en su entrevista que asigna roles y controla su cumplimiento además mantiene la empatía con el personal docente.

El personal docente manifestó que la directora promueve las actividades extracurriculares, propicia un ambiente agradable, de confianza, de armonía en los docentes y estudiantes, establece una buena comunicación además se involucra a los padres de familia en el desarrollo de las diferentes actividades.

Entre las actividades extracurriculares que promueve la directora son: actos cívicos y culturales, participación en foros virtuales, encuentro con docentes en turnos alternos, encuentros deportivos, jornadas de limpieza en la comunidad y la realización de las visita casa a casa de los estudiantes.

Por lo que el personal docente y padres de familia coincidieron en las siguientes actividades curriculares: juegos deportivos, jornadas de limpieza en ríos, parques y centro de salud de la comunidad, reforestación ambiental en la comunidad y escuela, actividades culturales, competencias educativas y capacitaciones.



Únicamente se le consultó a la directora sobre como ejerce la motivación en los docentes.

Al respecto la directora atribuyó que ejerce la motivación manteniendo buenas relaciones humanas, estimular y certificando el desempeño de los docentes, además de realizar actividades con ellos, brindando el acompañamiento.

### **8.3 Nombrar las dimensiones del liderazgo que desempeña la directora en la motivación del centro escolar, que conlleve al mejoramiento de las tareas educativas.**

De acuerdo con Bass, las dimensiones del liderazgo son: consideración individualizada, estimulación intelectual, motivación Inspiracional y la influencia idealizada.

La directora al respecto manifestó que demuestra la empatía en el centro escolar manteniendo buenas relaciones humanas, comprendiendo las necesidades personales y percibiendo según su actitud y comportamiento.

El personal docente y padres de familia plantearon que la directora establece una buena comunicación entre docentes y estudiantes, respeta las opiniones de los demás, se solidariza con todos los maestros que trabajan en el centro.

Con respecto a las estrategias motivacionales que realiza la directora en el centro planteó las siguientes: alinear el puesto con el trabajador, aportar nuevos retos, promover la equidad de la política salarial, ofrecer reconocimientos, fomentar la participación, generar relaciones sociales y garantizar mas condiciones de trabajo óptimas.

Según el personal docente, la directora implementa en el centro escolar diferentes estrategias motivacionales entre las que destacaron: conoce a los estudiantes en general para tener presente las condiciones educativas y familiares, dedica el tiempo necesario a su personal y a las tareas administrativas, fomenta la práctica de valores, siempre mostrando actitud positiva y dinámica, con los padres siempre tiene un espacio y disposición para dialogar.

La directora abordó que los elementos que influyen en el cambio transformacional del centro son los siguientes: cualidades de un líder, calidad educativa, competencias, organizaciones educativas y la innovación.

Según el personal docente para evidenciar cambios en el centro escolar el principal elemento influyente es el liderazgo de la directora quien debe trabajar en coordinación con los maestros quienes a su vez deben involucrar a los padres de familia y estudiantes para que cada cual, desde su posición, asuma el rol correspondiente. Por tanto, el líder debe cumplir con las cualidades correspondientes para que haya cumplimiento y calidad influyente en los docentes.



Así mismo, los padres de familia, al abordar este tema mencionaron cambios positivos que han observado en el centro, tales como: la disciplina, la comunicación efectiva y afectiva, el uso del aula digital, la limpieza, la seguridad en el espacio escolar, el apoyo de los docentes con los estudiantes, ambientación de aulas, remodelación en infraestructura, energía eléctrica, entre otros, todo como consecuencia del buen liderazgo y comunicación de los elementos que influyen en el liderazgo de la directora.

Con respecto a la influencia del liderazgo de la directora en los estudiantes manifestó que influye de manera positiva en la motivación y desarrollo de habilidades y condiciones de trabajo de los profesores, lo que se traduce en un mejor desempeño docente, el cual a su vez se refleja en la calidad del aprendizaje de los estudiantes.

Influencia del liderazgo de la directora y su impacto motivacional en el centro escolar Los Espinoza.

---

Por lo que el personal docente y padres de familia consideraron que influye de manera positiva, brindando confianza, propiciando espacios de consejería, atendiendo las diferentes problemáticas tratando con cautela la parte emocional y afectiva y conduciendo hacia la reflexión.

***Personal Docente***



## **IX. CONCLUSIONES**

Después de haber realizado el estudio sobre la influencia del liderazgo del director y su impacto motivacional en el centro escolar Los Espinoza y haber obtenido los resultados, se llegaron a las siguientes conclusiones:

- La directora ejerce un liderazgo democrático porque trabaja en comunicación asertiva y afectiva con la comunidad educativa, a quienes involucra en la toma de decisiones y en el desarrollo de las diferentes actividades escolares.
- Las vías de comunicación que utiliza la directora para la toma de decisiones oportunas y efectivas son: el diálogo, reuniones mensuales con el personal docente y reuniones con los padres de familia.
- Este centro de estudio ha obtenido grandes avances y logros académicos a nivel de municipio y departamento, esto como consecuencia de la influencia motivacional que la directora ejerce principalmente sobre los maestros con quienes coordina los diferentes programas para su buen desarrollo, creando un clima de afecto, respeto, comunicación, confianza y armonía; lo que se evidencia en los resultados académicos de los estudiantes en cada corte evaluativo.
- Los medios de comunicación que utiliza la directora para orientar las tareas educativas son: circulares, llamadas telefónicas, mensajería de texto y comunicación verbal.
- La directora motiva el trabajo que se realiza en el centro, reconociendo los méritos que le corresponden a cada miembro de su equipo, quienes a su vez manifiestan las cualidades y características positivas que esta líder deja entrelazar en su labor docente.

- Existen características de líder en la directora donde es reconocida por su carisma, empatía, inteligencia emocional, determinación y responsabilidad, siendo estas una ventaja para el logro de sus objetivos educativos.
- La función de la directora está centrada en el cumplimiento de las políticas educativas que emana el Ministerio de Educación (MINED), además de las funciones administrativas de un líder educativo; planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar.
- La directora manifiesta un ambiente agradable y asigna roles al trabajar los planes mensuales, controlando su cumplimiento.
- Cabe destacar que las funciones que ejerce la directora no se limitan a las actividades del centro, sino al cumplimiento de lo extracurricular, proyectándose así en la comunidad.
- La directora manifiesta las dimensiones del liderazgo en el desempeño de su cargo, manifestando la empatía, la estimulación intelectual, la motivación Inspiracional y la influencia que ejerce en su comunidad educativa.
- Las estrategias motivaciones que utiliza la directora son: promover y fomenta la práctica de valores, ofrecer reconocimientos, garantizar mejores condiciones de trabajo y la disponibilidad al diálogo con los estudiantes y padres de familia.
- La influencia del liderazgo de la directora influye de manera positiva en la comunidad educativa, manifestándose en la labor de los docentes, en la buena organización de las actividades y en la disposición de los estudiantes y padres de familia en las labores académicas y culturales.

## **X. RECOMENDACIONES**

Después de haber presentado las conclusiones referentes a los resultados obtenidos en la aplicación de instrumentos a los actores principales, plantearemos algunas recomendaciones que consideramos pertinentes.

### **A LA DIRECTORA DEL CENTRO ESCOLAR:**

- Implementar otro medio de comunicación, ya sea tecnológica, de manera que le permita una comunicación más fluida con la comunidad educativa.
- Involucrarse en las estrategias motivacionales para una mayor incidencia en su liderazgo, como participar fin de semana de esparcimientos, en las diferentes actividades sociales del año escolar, festejos de cumpleaños, otros.
- Realizar capacitaciones con temáticas propias de las necesidades del centro escolar, no solo las orientadas por el Ministerio de Educación (MINED).

## **XI. FUENTES CONSULTADAS, BIBLIOGRAFÍA, DOCUMENTOS, WEB GRAFÍAS Y OTRAS**

Achua, R. N. (2011). Liderazgo, Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. Mexico D.F: Cengage Learning Inc.

grus. (2013). el liderazgo , etimológicamente su raíz está en el vocablo ingles leader , que significa líder y se compone con sufijo ``azgo que indica condición o estado.

Preciado-Hoyos, A., & Monsalve-gomez, M. F. (2008). El liderazgo en la gestion de la empresa informativa. Revista Ciencias Estrategicas, 81-82.

Ascencio González, J. P. (2019). *El liderazgo pedagógico del director de escuela*

Soto, G. (2009). Factores Asociados a la Participación, Caso: Gerentes Académico – Docentes de la Universidad "Simón Rodríguez". Trabajo de Maestría. Madrid: Universidad Simón Rodríguez.

Adair, J. (1990). "En el mundo turbulento en el que vivimos Liderazgo efectivo." Madrid: Fundación Confemetal.

Arévalo, J. (1997). Influencia de la Acción Gerencial en la Función Docente. Trabajo de Grado no publicado: Universidad de Carabobo.

Ascanio, E. (1995). El Liderazgo del Supervisor y la Motivación hacia el Mejoramiento Profesional en los Docentes que Laboran en la Tercera Etapa de Educación Básica. Trabajo de Grado para optar al título de Magister. Caracas: Universidad "Rafael Urdaneta"

Artola M. y Morales L. (2010) El liderazgo que tiene el director. De educación media y su incidencia en la función administrativa de los Colegios públicos Camilo Zapata, José de la Cruz Mena, Elvis Díaz Romero, España, Rigoberto

Bolívar, Antonio. (1997). Liderazgo, mejora y centros educativos. En Medina, A. (coord.) El liderazgo en educación. Madrid: UNED.

Boluda .O. (2013) “Nuevos deberes y derechos del docente” Valencia, España  
Burke. E. (1967, El Liderazgo en Los Grupos Psicología Social, Universidad Complutense de Madrid. España.

Cisneros, E. (2014), Liderazgo, teoría Aplicación, y desarrollo de habilidades, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua: Managua

Chacón, A. (2011). Administración de Personal. México: Panapo.

Chacón, A. (2007). El Liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad: un desafío de orden superior. Revista PREALC-UNESCO. México: Panapo.  
Chiavenato, Idalberto. (2009).Administración de Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill.

Daft, R. (2008). El liderazgo en la función directiva escolar. Revista Universidad de Guadalajara, No. 31. México: Universidad de Guadalajara.

Durán, Alberto. (2007). Liderazgo Situacional: Una Alternativa en Gerencia Educativa para Mejorar las Relaciones Humanas en las Instituciones Educativas del Estado Nueva Esparta. Trabajo Especial de Grado no publicado para optar al título de Magister. Universidad de Carabobo.

Echeita G. y Martin E. interacción social como factor en: Desarrollo Psicológico y Educación III. Madrid: Alianza editorial; 1991.p.55.

<http://laeducacionenprimaria.blogspot.com/p/principales-funciones-del-director-de.html>

Esqueda, G. (2006). Desempeño Gerencial del Director de Educación Básica en la I y II Etapa en Relación al Cumplimiento de su Rol Administrativo, Distrito Escolar N° 10, Sector N° 1 y 2. Puerto Cabello. Carabobo. Trabajo de Maestría. Madrid: Universidad Bicentennial de Aragua.

Fernández, C; Hernández, R y Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación. (5 ed.). México: McGraw-Hill.

Fernández, F. (2009). Relación entre el Estilo Gerencial del Personal Directivo de las Escuelas Básicas del Altagracia de Orituco de la 3ª Etapa, y el Clima Organizacional de Dichas Instituciones. Trabajo de Maestría. Madrid: Universidad Bicentenario de Aragua.

Gray.R (1990) importancia del liderazgo de la dirección escolar, California

González, G. (2003). Influencia de la Acción Gerencial del Director de Educación Básica en la Participación Docente. Madrid: Cátedra. Homans, G. (1961) Comportamiento Social: Sus formas elementales (New York: Harcourt Brace Jovanovich)

Landolfi. (1985). Sabiduría y Liderazgo. Maracaibo, Venezuela

Leithwood (1994); enfoques del liderazgo transformacional y el de liderazgo transformacional escolar, Universidad Nacional Autónoma de México.

López Pérez, y Fletes (2009) “Diagnostico Socioeducativo” Colegio Público Guardabarranco (Managua)

Maureira, Oscar. (2009). Liderazgo y eficacia escolar: hacia un modelo causal. Santiago de Chile: Universidad Católica “Cardenal Raúl Silva Henríquez”.

Maxwell, J. C. (2011).Liderazgo eficaz-Cómo influir en los demás. Colombia: Editorial Vida.

Ministerio de Educación. (1980). Ley Orgánica de Educación. Managua: Gaceta Oficial N° 2635.

Ministerio de Educación. (2009). Diseño Curricular de Educación básica y media. Managua: Autor.

Ministerio de Educación, (2010) Manual de Planeamiento didáctico y Evaluación de los aprendizajes: Autor

Oconor M y Soza N. (2010), quien en un estudio titulado “El desempeño administrativo del director y su incidencia en el trabajo docente en el aula de clase en el centro escolar Clemente cabezas (Managua)

Ordway, T. y Schell, E. (2011). Conduciendo la escuela. Manual de gestión directiva y evaluación institucional. Buenos Aires: Ediciones Novedades Educativa.

Peralta y Mena (2013) investigación, El Liderazgo de la Directora y su incidencia en el Desempeño Docente. Colegio Mi Redentor, Distrito V, Managua.

Pérez, J. (2008). El Liderazgo y la Gerencia. Revista Universidad EAFIT. N° 102. Bogotá. Colombia.

Real Academia Española. (2008). Diccionario de la Lengua Española. Barcelona: Autor.

Salazar .A. (2006), “nuevo liderazgo”, gerencia de la calidad, liderazgo, recursos humanos y educación, Estado Miranda Baruta, Venezuela

Sequeira, V. y Cruz, A. (1997). Investigar es fácil. Managua: UNAN, Managua.

Soto, G. (2009). Factores Asociados a la Participación, Caso: Gerentes Académico – Docentes de la Universidad "Simón Rodríguez". Trabajo de Maestría. Madrid: Universidad Simón Rodríguez.

Stoner, James. (2011). Administración de la Educación. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

Tebar B. (2003): Funciones de los Docentes: Departamento de Didáctica y Teoría de la Educación Universidad Autónoma de Madrid, España

UNESCO (2005). "Calidad del liderazgo pedagógico" Consultado el 24 de noviembre de 2006.

Wolman, B. (2012). Diccionario de ciencias de la conducta. México D.F: Trillas.

Goleman (2004) “¿Qué hace a un líder?” Harvard Business Review p. 1-10. Recuperado de <http://enriquecetupsicologia.com/costarica/wp-content/uploads/2011/11/C%C3%B3mo-es-un-l%C3%ADder.pdf> el 20 de Septiembre del 2016

<https://www.up-spain.com/blog/7-caracteristicas-de-los-buenos-lideres/>

Influencia del liderazgo de la directora y su impacto motivacional en el centro escolar Los Espinoza.

---

<https://www.foromarketing.com/las-caracteristicas-de-un-buen-lider/>

<https://www.observatoriorh.com/liderazgo/habilidades-poseer-directivo.html>

<https://www.cerem.es/blog/cuales-son-las-funciones-del-directivo-actual#:~:text=Direcci%C3%B3n%20La%20funci%C3%B3n%20fundamental%20del,la%20confianza%20de%20su%20equipo.formadores>

<https://www.cerem.es/dirlider.blogspot.com/p/el-papel-del-director-como-lider.html>

<http://director-lider.blogspot.com/p/el-papel-del-director-como-lider.html>

<https://ahoraliderazgo.com/liderazgo-segun-autores/>

## XII. ANEXOS

### 12.1 INSTRUMENTOS APLICADOS



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS  
RECINTO UNIVERSITARIO RUBÉN DARÍO  
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA

CARRERA DE PEDAGOGÍA CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA  
EDUCACIÓN

#### ENTREVISTA A LA DIRECTORA

##### I. INTRODUCCIÓN:

Este instrumento de investigación es con el propósito de recopilar información sobre el liderazgo que ejerce en el centro escolar y el impacto motivacional que conlleve a la calidad educativa. Se le agradece su valioso aporte.

##### II. DATOS GENERALES

Nombre: \_\_\_\_\_

Nivel Académico: MSc. \_\_\_\_\_ Lic.: \_\_\_\_\_ PEM: \_\_\_\_\_ Br: \_\_\_\_\_ Otro: \_\_\_\_\_

Años de experiencia en el cargo (a): \_\_\_\_\_ años de experiencia docente \_\_\_\_\_

Años de servicio en el centro: \_\_\_\_\_

III. **PROPOSITO 1:** Identificar el estilo de liderazgo que realiza la directora en la motivación del centro escolar Los Espinoza; a fin de fortalecer las relaciones interpersonales.

1.1 ¿Cómo define el liderazgo?

1.2 ¿Por qué es importante el liderazgo?

1.3 Describa cómo el líder influye en la motivación de su equipo de trabajo?

1.4 Enumere las formas que toma decisiones oportunas y efectivas.

1.5 ¿Cuál es el rol que desempeña el director en el Centro Escolar?

1.6 ¿Cuáles son los medios de información que utiliza para informar las diferentes tareas educativas?

1.7 Describa las actividades motivacionales que utiliza en el centro escolar que dirige

1.8 Mencione las características de un líder.

**Propósito 2:** Describir las diferentes tareas que ejerce la directora en cuanto al cumplimiento del manual de funciones; con el propósito del mejoramiento del servicio educativo.

2.1 ¿Qué tareas específicas ejerce la directora en el centro escolar?

2.6 ¿Qué funciones desempeña usted como líder?

2.7 ¿Cómo implementa la motivación en el plan mensual del centro escolar?

2.8 ¿Qué actividades extracurriculares se promueven en el centro escolar?

2.9 Describa dentro de sus funciones como ejerce la motivación en los docentes.

**Propósito 3:** Nombrar las dimensiones del liderazgo que desempeña la directora en la motivación del centro escolar, que conlleve al mejoramiento de las tareas educativa.

3.1 ¿Cómo demuestra la empatía en el centro escolar?

3.2 . Describa las estrategias motivacionales que realiza en el centro escolar.

3.3 ¿Determine los elementos que influyen en el cambio transformacional del centro escolar?

3.4 ¿Cómo influye su liderazgo en los estudiantes?

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS  
RECINTO UNIVERSITARIO RUBÉN DARÍO  
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA

CARRERA DE PEDAGOGÍA CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA  
EDUCACIÓN

**ENTREVISTA AL DOCENTE**

**I. INTRODUCCIÓN:** Este instrumento de investigación es con el propósito de recopilar información sobre el liderazgo que ejerce en el centro escolar y el impacto motivacional que conlleve a la calidad educativa. Se le agradece su valioso aporte.

**II. DATOS GENERALES**

Nombre: \_\_\_\_\_

Nivel Académico: Lic.: \_\_\_\_\_ PEM: \_\_\_\_\_ Br: \_\_\_\_\_ Otro: \_\_\_\_ Años de experiencia Docente: \_\_\_\_ Años de servicio en el centro: \_\_\_\_\_ Grado que imparte: \_\_\_\_\_

**III. PROPOSITO 1:** Identificar el estilo de liderazgo que realiza la directora en la motivación del centro escolar Los Espinoza; a fin de fortalecer las relaciones interpersonales.

1.2 Describa como realiza el liderazgo la directora en el centro escolar.

1.2 ¿Por qué es importante el liderazgo del director dentro del centro escolar?

1.3 Describa como el líder influye en la motivación en el centro escolar?

1.4 Enumere las vías de comunicación que utiliza la directora para tomar decisiones oportunas y efectivas.

1.5 ¿Cuál es el rol que desempeña el director en el Centro Escolar?

1.6 ¿Cuáles son los medios de información que utiliza la directora para transmitir las diferentes tareas educativas?

1.7 Describa las actividades motivacionales que utiliza la directora en el centro escolar que dirige

1.8 Mencione las características que demuestra la directora como líder.

**Propósito 2:** Describir las diferentes tareas que ejerce la directora en cuanto al cumplimiento del manual de funciones; con el propósito del mejoramiento del servicio educativo.

2.1 ¿Qué tareas específicas ejerce la directora en el centro escolar?

2.10 ¿Qué funciones desempeña la directora como líder?

2.11 ¿Cómo implementa la directora la motivación en el plan mensual del centro escolar?

2.12 ¿Qué actividades extracurriculares promueve la directora en el centro escolar?

**Propósito 3:** Nombrar las dimensiones del liderazgo que desempeña la directora en la motivación del centro escolar, que conlleve al mejoramiento de las tareas educativa.

3.1 ¿Cómo demuestra la empatía la directora en el centro escolar?

3.2 . Describa las estrategias motivacionales que realiza la directora en el centro escolar.

3.3 ¿Determine los elementos que influyen en el cambio transformacional del centro escolar?

3.4 ¿Cómo influye el liderazgo de la directora en los estudiantes?

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**



## ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

### I. INTRODUCCIÓN:

Este instrumento de investigación es con el propósito de recopilar información sobre el liderazgo que ejerce la directora en el centro escolar y el impacto motivacional que conlleva a la calidad educativa. Se le agradece su valioso aporte.

### II. DATOS GENERALES:

Número de hijos que estudian en el colegio: \_\_\_\_\_ Parentesco: \_\_\_\_\_

Grados que se encuentran sus hijos estudiando: \_\_\_\_\_

Sexo: F: \_\_\_\_ M: \_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

Las siguientes preguntas tratan sobre el liderazgo que realiza la directora y su impacto en cuanto a la motivación en el centro de estudio. Marque con una x la respuesta que considere adecuada.

**III. PROPOSITO 1:** Identificar el estilo de liderazgo que realiza la directora en la motivación del centro escolar Los Espinoza; a fin de fortalecer las relaciones interpersonales.

1.3 ¿Cómo realiza el liderazgo la directora en el Centro de Estudio?

- ( ) Dirige actividades fuera del horario establecido.
- ( ) Motiva a los estudiantes en las reuniones del Centro escolar.
- ( ) Ninguna

1.2 ¿Por qué es importante el liderazgo?

- ( ) Gestiona ayuda para el centro escolar.

- Mejora el servicio que brinda el centro escolar.
- Mejora al aprendizaje de sus hijos.

1.4 Describa como el liderazgo de la directora influye en la motivación.

- Los maestros y estudiantes siempre están activos en las actividades.
- Los padres de familia están dispuestos a integrarse a las diferentes tareas que existen en el centro.
- Ninguna de las anteriores.

1.5 Enumere las formas que la directora toma decisiones oportunas y efectivas.

- Reuniones mensuales con maestros y padres de familias
- Por decisiones de la delegación
- Ninguna de las anteriores

1.5 ¿Cuál es el rol que desempeña el director en el Centro Escolar?

- Cuida la retención escolar
- Trabaja las orientaciones de la delegación
- Colabora en el aprendizaje de los estudiantes

1.6 ¿Cuáles son los medios de información que utiliza para informar las diferentes tareas educativas?

- Matutino
- Reuniones
- Carteles
- No utiliza ninguna

1.7 Describa las actividades motivacionales que utiliza la directora en el centro escolar.

- Actividades Deportivas
- Actividades culturales
- Visita los salones de clases
- Felicita de manera constante a los estudiantes
- Otras Especifique \_\_\_\_\_

**Propósito 2:** Describir las diferentes tareas que ejerce la directora en cuanto al cumplimiento del manual de funciones; con el propósito del mejoramiento del servicio educativo.

2.1 ¿Cuáles son las tareas que realiza la directora en el centro escolar?

- Resuelve los problemas que pasan los estudiantes
- Garantiza que las actividades que orienta el Ministerio de Educación se realicen como debe ser.
- Vela para que los trabajadores del centro escolar cumplan su trabajo
- Matricula
- Ninguna de las anteriores

2.13 ¿Cómo implementa la motivación en el plan mensual del centro escolar?

- Promueve murales
- Utiliza vocabulario positivo
- Celebra los cumpleaños de los docentes
- Ninguna de las anteriores

2.14 ¿Qué actividades extracurriculares promueven la directora en el centro escolar?

- Competencias deportivas
- Competencias a nivel distrital
- Actividades Culturales
- Encuentro a Padres de Familia
- Otras especifique: \_\_\_\_\_

**Propósito 3:** Nombrar las dimensiones del liderazgo que desempeña la directora en la motivación del centro escolar, que conlleve al mejoramiento de las tareas educativa.

3.1 ¿Cómo demuestra la empatía la directora en el centro escolar?

3.2 . Describa las estrategias motivacionales que realiza en el centro escolar.

3.3 Describa que cambios positivos observa en el centro escolar.

3.4 ¿Cómo influye su liderazgo de la directora en los estudiantes?

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**