



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS

DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA

2017: “AÑO DE LA UNIVERSIDAD EMPRENDEDORA”

**LA INFLUENCIA DEL LIDERAZGO DE LAS DIRECTORAS EN LA GESTIÓN
EDUCATIVA DE LOS CENTROS ESCOLARES PÚBLICOS DEL NÚCLEO
CLEMENTINA CABEZAS, DISTRITO III, MUNICIPIO DE MANAGUA,
DEPARTAMENTO MANAGUA; EN EL II SEMESTRE 2016.**

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE
LA EDUCACIÓN.

Autora: Lic. Vania Melissa Martínez Rosales.

Tutor: Dr. Iván Augusto Cisneros Díaz.

Managua, Noviembre 2017

CERTIFICACIÓN

El Dr. Iván Augusto Cisneros Díaz, docente titular del Departamento de Matemática de la Facultad de Educación e Idiomas, de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.

CERTIFICA que la presente Tesis:

La influencia del liderazgo de las directoras en la gestión educativa de los centros escolares públicos del núcleo educativo Clementina Cabezas, distrito III, municipio de Managua, departamento Managua, en el II semestre 2016

Ha sido realizada bajo su dirección en el Departamento de Pedagogía por la Licenciada

Vania Melissa Martínez Rosales

Y constituye su tesis para optar al grado de Máster en Administración y Gestión de la Educación.

Y para que así conste, en cumplimiento con la normativa vigente, autoriza su presentación ante la Coordinación del Programa de Maestría, para que pueda ser tramitada su lectura y defensa pública.

Tutor de Tesis

Dr. Iván Augusto Cisneros Díaz

Managua, Nicaragua noviembre 2017.

DEDICATORIA

A Dios: Por darme sabiduría, fortaleza y pasión en mi auto preparación integral, sirviendo a mi país Nicaragua.

A mis hijas: Ashley Melissa Martínez y Adriana Ariel Martínez, razón que me instan a mejorar.

AGRADECIMIENTO

- ❖ A mis maestros que me dieron clases en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN-Managua, departamento de Pedagogía: por compartir sus conocimientos y brindarme su mano amiga.

- ❖ Al personal administrativo (MINED D – III), delegado distrital Lic. Marvin Fonseca, directoras del núcleo Clementina Cabezas; por su apoyo y disposición en apoyarme en la investigación.

- ❖ A mi familia por sus palabras de fortalezas.

- ❖ Dr. Iván Cisneros Díaz, por su ánimo y ayuda.

- ❖ A mí querida y recordada Dra. Magdaly Bautista Lara, por su aprecio y amor incondicional.

¡Gracias a todos!!!!!!

RESUMEN

El liderazgo en la gestión educativa de los directores de centros escolares, es el poder de convencimiento o persuasión que se debe tener de manera influyente en todas las tareas que se requieren en las instituciones educativas, ya sea para administrar, organizar y dirigir con oportunidad, los recursos humanos, materiales y financieros disponibles; con el fin de lograr objetivos.

La presente investigación pretende analizar la influencia del liderazgo de las directoras en la gestión educativa, identificando el tipo de liderazgo, describiendo la gestión ya mencionada y determinar la influencia y a la vez categorizar las fortalezas y debilidades en este contexto.

Como conclusión de este estudio se especifica: No existe un tipo de liderazgo único, al igual que un tipo de enfoque específico; se da una integralidad de los mismos, la gestión educativa abarca la organización, manejo y control de recurso humano, materiales didácticos y la gestión de proyectos educativos, con un bajo nivel de decisiones internas por parte de las directoras.

Referente a la influencia del liderazgo está orientada, en el desarrollo de las capacidades y habilidades de los estudiantes, fomentando los valores patrióticos, morales y sociales; así como el impulso innovador de emprender las diferentes tareas ya establecidas.

Entre las recomendaciones se pueden mencionar las siguientes: Promover las relaciones interpersonales, propiciar las actividades activas y participativas al igual que la innovación didáctica del docente. Las evaluaciones del desempeño deben ser constantes, con el propósito de mejorar.

ÍNDICE

CERTIFICACIÓN.....	
AGRADECIMIENTO	4
RESUMEN EJECUTIVO.....	5
INTRODUCCIÓN	1
JUSTIFICACIÓN	11
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	11
MARCO TEÓRICO.....	11
PREGUNTAS DIRECTRICES.....	31
OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	32
DESCRIPCIÓN DEL ESCENARIO DE LA INVESTIGACIÓN	34
CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN	51
SELECCIÓN DE LOS INFORMANTES.....	51
PROCESO DE ENTRADA Y RETIRADA DEL ESCENARIO DE LA INVESTIGACIÓN	71
TÉCNICAS DE ANÁLISIS.....	71
ROL DEL INVESTIGADOR.....	71
CRITERIOS REGULATIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	71
TRABAJO DE CAMPO	71
DISEÑO METODOLÓGICO	71
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A LAS DIRECTORAS	71
CONCLUSIONES.....	84
RECOMENDACIONES	89
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA	91
WEBGRAFIA	92
ANEXOS.....	93

I.INTRODUCCIÓN

Camacaro, (2005); plantea ante los cambios eminentes de la sociedad, el sistema educativo debe proponer propuestas constantes que ayuden al fortalecimiento de la calidad educativa. Por tanto, los directores/as deben estar actualizados en esta línea; puesto que son los autores principales para el cumplimiento de las tareas en las escuelas.

Es esencial la preparación actual de los gestores en la educación, como parte de sus funciones educativas, dado que permitirá influir de manera competente en el liderazgo en la gestión educativa, ya que en la práctica pedagógica existe vulnerabilidad en las acciones como planificar, organizar, dirección, control y evaluación; factor preponderante para el buen funcionamiento de un centro escolar.

Otros indicadores que inciden es el tiempo, las políticas de gobernabilidad ajustadas al contexto real del país, la familia; así como la cultura. Antes lo mencionado, se analizará cómo es la influencia del liderazgo de las directoras en la gestión educativa en el lugar de investigación.

El tema está enmarcado en identificar los tipos de liderazgo, ya sea democrático, autoritario, gerencial, faire; entre otros. A la vez valorar la influencia en cuanto al perfil, características, metas al cumplir con la eficacia en las actividades que se ejercen en los centros escolares públicos, así cómo; nombrar el tipo de gestión administrativa en la parte de recurso humano, materiales y finanzas, elementos útiles para el cumplimiento eficiente en las funciones administrativas, a la vez; se identifican fortalezas y debilidades; con el fin de fortalecer la labor educativa

El objeto de estudio es analizar la influencia del liderazgo de las directoras en la gestión educativa, de los centros educativos públicos del núcleo educativo Clementina Cabezas, distrito III, municipio de Managua, departamento de Managua, II Semestre 2016.

Referente a la estructura de trabajo, se responde a lo orientado para la culminación de maestría de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN-Managua, y normada en el reglamento de dicha modalidad de estudio. Es decir, se incluye el panorama general de qué trata, el planteamiento del problema, antecedentes, los objetivos, marco teórico y definiciones de variables. Contiene un diseño metodológico, enfoque mixto: cuantitativo con implicaciones cualitativas; donde se aclaran los métodos, técnicas y procedimientos utilizados en el periodo de investigación. Finalizando con un análisis de resultados, conclusiones y posibles recomendaciones.

II JUSTIFICACIÓN

La presente investigación aborda la influencia del liderazgo de las directoras en la gestión educativa de los centros educativos públicos del núcleo educativo Clementina Cabezas, del distrito III, de Managua.

Para Lussier y Achua (2007), el liderazgo es importante porque enfatiza que el líder deba cultivar el poder de convencimiento en otras personas para realizar tareas asignadas, con el fin del logro de los objetivos. Cabe mencionar, esta particularidad es un elemento clave en el liderazgo de los directores en los centros de educación primaria, puesto que los líderes van a la cabeza del equipo de trabajo, actúa de acuerdo a sus instintos y no esperando que otros le indiquen que hacer.

En cuanto a la gestión educativa es trascendental en el quehacer educativo, porque ayuda a prever, organizar, dirigir, controlar y evaluar el funcionamiento eficaz y eficiente de las diferentes tareas que promueve el Ministerio de Educación.

Camacaro, (2005); plantea ante los cambios eminentes de la sociedad, las políticas de gobernabilidad, la familia y la cultura, son variantes constantes que se proliferan en la sociedad actual. Por tanto, el sistema educativo debe proponer propuestas constantes que ayuden al fortalecimiento de la calidad educativa.

Es esencial la preparación actual de los gestores en la educación, como parte de sus funciones educativas, dado que permitirá influir de manera competente en el liderazgo en la gestión educativa para el buen funcionamiento de un centro escolar.

De acuerdo, al siguiente planteamiento se propone la siguiente hipótesis: **¿Cuál es la influencia del liderazgo de las directoras en la gestión educativa de los centros escolares públicos del núcleo Clementina Cabezas?**

El resultado de este tema permitirá, brindar un espacio de reflexión basado en teorías, técnicas, instrumentos de la investigación apropiadas, con el propósito de analizar la influencia del liderazgo en la gestión educativa, por lo tanto; se espera que este estudio sea una herramienta que ayude a los directores y a futuros investigadores para obtener información adecuada en el tema.

De acuerdo a los resultados se brindan recomendaciones para el fortalecimiento del liderazgo de los directores, con el fin de mejorar el proceso administrativo y académico de acuerdo al entorno social y desarrollo científico.

Los beneficiarios indirectos son los docentes y estudiantes, ya que recibirán una adecuada orientación administrativa y pedagógica en función de los resultados en su formación personal, social y actitudinal.

III.OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar la influencia del liderazgo de las directoras en la gestión educativa en los centros educativos públicos del núcleo educativo **Clementina Cabezas**, del distrito III, municipio de Managua, departamento de Managua; II Semestre 2016.

.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar el tipo de liderazgo que se desarrolla en los centros escolares públicos del núcleo educativo “Clementina Cabezas”, con el propósito del cumplimiento de la calidad en el servicio educativo.
2. Describir la gestión educativa que realizan las directoras para el fortalecimiento del servicio en los centros educativos del núcleo educativo “Clementina Cabezas”.
3. Valorar la influencia del liderazgo de las directoras para la eficiente gestión educativa en los centros educativos del núcleo educativo “Clementina Cabezas”.
4. Categorizar las fortalezas y debilidades que presentan las directoras en la gestión educativa del núcleo educativo “Clementina Cabeza”.

IV. TEMA DE INVESTIGACIÓN

La influencia del liderazgo de las directoras en la gestión educativa de los centros escolares públicos del núcleo Clementina Cabezas, distrito III, municipio de Managua, departamento Managua; en el II semestre 2016.

V. ANTECEDENTES

En las indagaciones de autores a nivel internacional que tienen una apreciación diferente a la temática que se aborda en esta investigación. Se encontró un estudio de una tesis de maestría Camacaro,(2005); “Liderazgo asertivo en la gestión educativa”, dónde argumenta su importancia “ El mundo vive un proceso de globalización en la economía y tecnología que produce en las organizaciones empresariales; produciendo una reducción de costos, calidad de los productos, mayor eficacia competitiva. Por ello se plantea una mejor forma para gestionar eficiencia y eficacia”.

Por lo tanto, Camacaro se plantea lo siguiente:

- ❖ “Ante los cambios constantes de la sociedad, como producto de reformas económicas, sociales y empresariales que se desarrollan en nuestro país en los últimos tiempos; obliga a que el sector educativo desarrolle una serie de estrategias que le permita la búsqueda constante de la mejora en la calidad educativa, en beneficio de los alumnos, padres de familia y sociedad en general”.
- ❖ “De esta manera se responderá eficaz y eficientemente a dichos cambios”.
- ❖ “Ante los cambios eminentes las escuelas, las instancias educativas requerirán una nueva forma de trabajo, organización y funcionamiento”.
- ❖ “En la gestión administrativa se debe proyectar la evaluación, con el fin de reconocer las fortalezas y debilidades, el desempeño eficiente, mejora continua en base a resultados; acciones que permitirían obtener la anhelada Calidad Educativa”.
- ❖ “El buen desempeño de los líderes, en el cual sea posible alcanzar las metas establecidas”.

Por tanto, el autor concluye:

- ❖ “El líder o director siempre debe recibir entrenamiento y capacitación adecuada para poder desempeñarse eficientemente; donde a su vez tendrá la tarea de entrenar a sus colaboradores más cercanos o también llamados directivos inmediatos, o sea su equipo de trabajo, será el mentor, para que a su vez este proceso se desarrolle también entre docentes, y estos con sus alumnos”.

- ❖ “El liderazgo docente tiene un enfoque centrado en el aprendizaje, la investigación y la práctica reflexiva; la toma de decisiones, el trabajo en equipo y la responsabilidad compartida. Por tanto, en pleno siglo XXI los docentes tienen el deber en su compromiso social de convertirse en agentes de cambios y comprometidos con la educación”.

En otro estudio de Sorados Palacios Mabel M. (2010); plantea:

“La influencia del liderazgo en la Calidad de la Gestión Educativa, menciona la importancia del mismo, puesto que el mundo actual se rige a través de los avances científicos y tecnológicos, tendiendo que el servicio educativo se proyecte a la calidad”.

La autora enfatiza, en la variable gestión educativa: “ésta se somete a aspectos extrínsecos como intrínsecos, tales: rendimiento académico, participación de los padres de familia, la cooperación de los docentes, el cumplimiento del currículo y la asignación de los recursos”.

La investigación plantea lo siguiente:

- “Desde hace una década atrás se han venido planteando un sin número de capacitaciones dirigidas a directores, profesorado y no se ha dirigido a la evaluación para constatar su impacto como gestión educativa”.

Como resultado en Lima, Perú indica:

- La dimensión que más se desarrolla es la gestión pedagógica.
- Existe una correlación entre el planteamiento de la calidad educativa y la gestión educativa realizada por los directores.
- Influye la calidad administrativa de los directores es acorde al cumplimiento de las tareas educativas que se asignan en las escuelas.

A nivel nacional se encontró un trabajo sobre un Diplomado Liderazgo en la Gestión Educativa, Castillo y ets (marzo 2016), donde menciona la importancia de mejorar la capacidad de administrar y gestionar la educación desde las escuelas; con el fin de garantizar una mejor enseñanza para los estudiantes, en todas las modalidades del Ministerio de Educación (MINED).

Este diplomado plantea:

- La capacidad de gestionar y administrar la educación.
- Mejorar la enseñanza que reciben los estudiantes.
- Garantizar una mejor enseñanza.
- Transformar la educación, mediante la calidad educativa.

En otro estudio, encontrado en el Centro de Documentación - unan, (CEDOC), “Incidencia del Liderazgo en la Gestión Administrativa de la dirección” por las autoras Guadamuz y Ortiz, (diciembre 2016), enfatizan: “la dirección tiene como misión cumplir con los procesos de gestión, logrando el desempeño de los docentes con el propósito de mejorar las capacidades de los estudiantes”.

La investigación argumenta:

- El director debe estar preparado para actuar en todos los ámbitos, el cual requiere preparar su liderazgo.
- Conocer la realidad que viven los centros educativos.
- Conocer las fortalezas y debilidades de los mismos.

En las conclusiones se determinan:

Se trabaja con un liderazgo democrático, los equipos administrativos toman decisiones oportunas y efectivas y se caracterizan por la congruencia, confiabilidad.

Entre los hallazgos encontrados en las investigaciones anteriores, se concluye que, en un liderazgo asertivo, los directores/as deben influir en el personal docente y administrativo, por lo tanto; deben tener actitudes, habilidades y destrezas natas en el liderazgo. De esta manera, se tendrá la capacidad de convencer y dirigir de forma democrática y cumplir con los objetivos establecidos en el campo educativo.

El director debe estar en entrenamiento constante, capacidad de gestionar, transformar la educación con calidad y pendiente de las necesidades de los estudiantes y comunidad educativa.

VI. MARCO TEÓRICO

Con el fin de sustentar objetivamente el propósito de la investigación, se utilizaron diversas definiciones contenidas de otros estudios, dirigidos al liderazgo y la gestión educativa, de tal manera que esté fundamentado con validez teórica.

6.1 Definiciones de liderazgo

A continuación, se presentan conceptos variados, según autores sobre liderazgo, el cual servirá de base en la construcción del conocimiento, con el fin de mejorar en el trabajo educativo.

El diccionario de la Real Academia menciona, el liderazgo como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad.

Para John C. Maxwell (2011), establece: “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”.

En cambio, para Chiavenato (2004), establece: "liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

6.2 Importancia del liderazgo

Lussier y Achua, 2007; expresan: “el liderazgo es el proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio”. Donde infieren sobre la importancia del liderazgo radica en la personalidad nata, que no es más que la habilidad adquirida mediante los procesos del aprendizaje de todo individuo o bien nace con esta habilidad”.

Los mismo, siguen refiriendo a la persona con liderazgo va a la cabeza del equipo de trabajo, actúa de acuerdo a sus instintos y no esperando que otros le indiquen que hacer.

Por lo tanto, un buen líder tiene autoridad de manera natural y que la ejerce sin esfuerzo o autoritarismos, es aquella persona en torno a la cual todos los demás se agrupan por determinación casi inconsciente, al observar que esa persona tiene carisma y capacidades.

Existen diversas teorías que debaten si un líder nace o se forma, por supuesto que hay características de la personalidad que facilitan el liderazgo, pero también se desarrolla a través de la preparación personal, de la adquisición de habilidades, capacidades, hábitos, así mismo de la práctica de valores y principios afines a los intereses de su grupo.

En épocas anteriores el liderazgo era visto con el fin de potenciar el recurso humano. En la actualidad, se pretende tener la capacidad de hacer que el personal de una empresa, escuela o cualquier índole puedan unirse de forma operativa con el propósito del logro de objetivos; en un mismo fin.

A parte tener la capacidad administrativa de dirigir los procesos educativos de forma humanista, social y basada en valores. Según, Wikipedia, menciona que el liderazgo escolar, es un factor clave para el desarrollo de una educación de calidad en donde el ejercicio de éste, recae sobre la responsabilidad del director o directora del centro educativo.

La Unesco (2005), especifica que la existencia de la calidad educativa debe estar orientada en la gestión acompañada de estrategias que “vigorizan las capacidades y el liderazgo” (énfasis en el original, p. 193).

De igual manera, Uribe (2005) destaca el liderazgo de docentes directivos y de profesores, es el factor clave en convertir a la escuela como organización con cultura de calidad.

Para la Unesco (2005: 195), un “buen liderazgo escolar consiste en transformar los sentimientos, actitudes y opiniones, así como las prácticas, con objeto de mejorar la cultura de la escuela.”

6.3 Enfoques sobre liderazgo escolar

La Real academia española refiere que la palabra enfoque es el punto de vista que se toma a la hora de realizar un análisis o una investigación. Para el epistemológico Mario Bunge, hace énfasis a una manera de ver las cosas o las ideas y en consecuencia también de tratar los problemas relativos a ellas.

En referencia a los enfoques sobre liderazgo escolar, se menciona en una consulta de Wikipedia, a los autores: Leithwood, Jantzi y Steinbackh (2003); señalan los enfoques más sobresalientes fueron liderazgo pedagógico y liderazgo transformacional. Seguidamente, otros conceptos tratados fueron: liderazgo moral, liderazgo gerencial y liderazgo cultural.

Esta breve reseña ilustra la dispersión de conceptos sobre liderazgo que también abundan en la literatura sobre el liderazgo educativo.

La tabla No.1 muestra las características de cada una de estas vertientes en el liderazgo en el ámbito educativo:

Cuadro 1. El rol de la influencia en los diferentes modelos de liderazgo				
Enfoque de liderazgo	Quien ejerce la influencia	Fuentes de influencia	Propósitos de la influencia	Resultados de la influencia
Instruccional o pedagógico	Típicamente, aquellos que tienen roles de liderazgo formal, específicamente los directores de escuelas.	Conocimiento experto. Típicamente, el poder ligado a la posición.	Realzar la efectividad de las prácticas de los profesores en el aula.	Crecimiento del desarrollo estudiantil.
Transformacional	Típicamente, aquellos que tienen roles de liderazgo formal, pero no necesariamente sólo ellos	Inspiran niveles más altos de compromiso y capacidad entre los miembros de la organización	Mayor esfuerzo y productividad Desarrollo de prácticas más hábiles	Crecimiento de la capacidad de la organización para mejorar continuamente
Moral	Aquellos que tienen roles formales de administración	El uso de un sistema de morales y valores para guiar la toma de decisiones en una organización	Aumentar la sensibilidad hacia la justicia de una decisión Aumentar la participación en las decisiones	Acciones justificadas moralmente Escuelas democráticas
Participativo	El grupo, incluso los miembros de la organización, sin papeles administrativos	Comunicación interpersonal	Aumentar la participación en decisiones	Crecimiento de la capacidad de organizativa para responder las necesidades internas y externas para cambio.

Enfoque de liderazgo	Quien ejerce la influencia	Fuentes de influencia	Propósitos de la influencia	Resultados de la influencia
Gerencial	Aquellos que tienen roles formales de administración	El poder ligado a la posición. Políticas y procedimientos	Asegurar el cumplimiento eficaz de tareas específicas por los miembros de la organización	Lograr las metas formales de la organización
Contingencia	Típicamente, aquellos que tienen roles de liderazgo formal.	Emparejar el comportamiento del líder con el contexto. Procesos expertos para resolver los problemas	Satisfacer mejor las necesidades de los miembros de la organización. Dar respuestas más efectivas para alcanzar los retos de la organización	Lograr las metas formales de la organización Crecimiento de la capacidad de la organización a responder en una manera productiva a las necesidades.

6.4 Características de un Líder

Para que pueda direccionar o mover masas, es decir poseer capacidad de líder debe poseer ciertas características las cuales se mencionan a continuación: Según Esterkin (2007), establece que las características de un líder son:

- ❖ **“Excelencia en las actividades básicas del día a día:** actúa apasionadamente, es optimista, motiva y valora a su gente, demuestra sus valores en pequeños actos con todos, todo el tiempo (honestidad, coraje, perseverancia, lealtad, humildad)”.

- ❖ **Excelencia en relaciones personales:** “el liderazgo no tiene nada que ver con el cargo o el título, el liderazgo se demuestra con las relaciones interpersonales. Cumple promesas, escucha atentamente, dice la verdad, fomenta el respeto y logra relaciones de confianzas duraderas y genuinas”.
- ❖ **Adaptación al cambio:** “Los líderes no dirigen personas, sino que tienen actitudes que inspiran a las personas de su entorno y las mueven para actuar”.
- ❖ **Eficacia personal:** “se enfoca en lo valioso, prioriza, reclasifica las metas”.
- ❖ **Creatividad e innovación:** “las ideas se han convertido en la materia prima de los proyectos exitosos, pero no son más que eso, materia prima. Después de la creatividad e innovación falta la ejecución. Se debe crear e innovar pensando en la ejecución desde un principio”.
- ❖ **Ser el entrenador del equipo:** “aconseja, observa cosas que se pueden mejorar, comparte experiencias pasadas generosamente”.
- ❖ **Conciencia social:** “el proyecto contribuye a la organización, la organización contribuye a la sociedad, si tu proyecto no tiene valores que exceden al ámbito comercial, le falta algo. Es un orgullo generar proyectos exitosos, pero mucho más satisfactorio es poder compartirlos con la comunidad”.

6.5 Funciones administrativas del liderazgo

En un estudio de tesis Rincón Fonseca (2011), menciona en su investigación al autor Mintzberg (2011), donde infiere la función como el conjunto de comportamientos que se espera de una persona al realizar una labor.

Llegando a la conclusión de que el trabajo directivo abarca tres tipos de funciones principales: Interpersonales, informativas y decisorias, donde el llevar a cabo estas mismas requiere que el líder cuente con ciertas aptitudes como, por ejemplo: ser capaz de desarrollar las relaciones entre colegas, llevar a cabo negociaciones, motivar a los subordinados, resolver conflictos, establecer redes de información y difundirlas, tomar decisiones con información escasa o ambigua y distribuir recursos.

De igual manera dicha teoría coincide con la bibliografía básica de Lussier y Achua, (2007) sobre el liderazgo.

A continuación, en la tabla No. 2, se representa las funciones del liderazgo destacándose las funciones administrativas interpersonales, informativas y decisorias.

Tabla # 2. Funciones Administrativas

Interpersonales	Informativas	Decisorias
Representación	Supervisión o	Emprendedor
Líder	Acompañamiento	Manejo de problemas
Enlace	Pedagógico	Asignación de recursos
	De Difusión	Negociador
	Portavoz	

En las funciones administrativas llamadas interpersonales, se pueden destacar las siguientes características:

- La función de **representación** que es la misma denominada cabeza visible en virtud del puesto del directivo, como cabeza de una unidad de la organización donde está sujeto al cumplimiento de ciertas obligaciones de naturaleza ceremonial.

- El **líder**, desempeña la función cuando actúa en nombre de la organización o de la unidad a la que dirige en actividades legales, simbólicas o ceremoniales. Lussier & Achua (2005); infiere todo líder debe motivar y estimular a sus subordinados, ajustando de algún modo las necesidades individuales a los objetivos de la organización.
- **Enlace**, el líder tiene contactos fuera de su cadena vertical de mando, es decir, desempeñan esta función al interactuar con personas externas a la unidad de la organización. “El enlace implica crear toda una red de contactos para fomentar las relaciones y obtener información y aceptación (Lussier & Achua, 2005, p.10).

En la **función informativa**, se destacan las siguientes características:

- **Supervisión o Acompañamiento pedagógico**, el líder está explorando continuamente su entorno en búsqueda de información, donde la mayor parte de ésta se analiza para detectar problemas y oportunidades, y para entender sucesos externos a la unidad organizacional.

Es importante tener presente que buena parte de la información recogida por él, en su función detectora le llega de forma verbal, a menudo como, rumor o especulación” (Mintzberg, 2004, p.18), tomando en cuenta los métodos teóricos o empíricos; como la observación, la entrevista, el análisis y síntesis entre otros.

- **Difusión**, Se presenta cuando el líder transmite esa información a otras personas de la unidad y pasa parte de su información privilegiada directamente a sus subordinados, que de otro modo no tendrían acceso a la misma.
- **Portavoz**, Mintzberg especifica: “en virtud de su papel de portavoz, todo directivo tiene que informar y dar satisfacción a las personas influyentes que controlan su unidad de organización”

En las funciones **Decisorias** se establecen los siguientes aspectos:

- **Emprendedor**, mediante esta función, el líder intenta mejorar su unidad, adaptándola a las condiciones cambiantes del entorno. Ejemplo de ellos, es crear nuevos productos y servicios, adquirir equipos nuevos.

- **Manejo de problemas**, En esta función el directivo reacciona a las presiones, donde el cambio escapa a su control y generalmente está obligado a actuar porque muchas veces éstas son tan grandes que es imposible ignorarlas; como huelgas, demora de entrega de materiales, situación con los padres de familia.

- **Asignación de Recursos**, el directivo es el responsable de qué distribuir y a quién. Por lo tanto, este líder desempeña dicha función cuando programa, solicita autorización y realiza actividades presupuestarias. No dejando de lado que también es él quien autoriza la ejecución de decisiones importantes, teniendo en cuenta que, si conserva este poder, puede asegurar la interrelación de decisiones.

- **Negociador**, Hoy por hoy la mayor parte del tiempo de los directivos la asignan a negocios, donde éstas hacen parte integrante de su trabajo, ya que

- este líder, así como lo afirma Mintzberg, sólo tiene la autoridad necesaria para comprometer “en tiempo real” los recursos de la organización, y sólo es él quien dispone de la información que las negociaciones.

6.6 Tipos de liderazgo

El liderazgo es un aspecto primordial en el proceso educativo por tal razón, se deben desarrollar equipos y las organizaciones, no solamente con miras a la obtención de los objetivos organizacionales programados, sino por el desarrollo integral y la satisfacción laboral que deben alcanzar en una escuela.

Existen diferentes tipos de liderazgo en el entorno laboral y cada uno de ellos con sus ventajas y desventajas. Es importante entender que el estilo o tipo de liderazgo que ejerce el líder tendrá consecuencias en los trabajadores, ejemplo de ello, un tipo de liderazgo positivo puede mejorar el rendimiento de los empleados, su bienestar y calidad de vida.

A continuación, se presenta la siguiente tabla No.3, que trata sobre los tipos de liderazgo con sus ventajas y desventajas del mismo.

Tipos de Liderazgo	Conceptos	Ventajas	Desventajas
Liderazgo laissez-faire	Conocido como <i>liderazgo delegativo</i> . El nombre hace referencia a la palabra francesa "dejar pasar" o "dejarlo ser".	La autonomía es liberadora. Mejora la creatividad. Ayuda a sentirse más satisfecho.	Puede llevar a una falta de control Un incremento de los costes. La productividad puede ser pobre.
Liderazgo autocrático	El liderazgo autocrático es aquel que permite que el líder tome decisiones y fijen las directrices sin la participación del grupo.	Efectivo en ambientes de trabajo en los que las decisiones necesitan tomarse rápidamente. También parece ser altamente efectivo con empleados que requieren una vigilancia estrecha sobre las actividades.	No tiene en cuenta la opinión de los trabajadores. Los empleados son simplemente personas que deben acatar órdenes. Algunos empleados pueden sentirse infravalorados. Muestran poco compromiso afectivo hacia la compañía.

Tipos de Liderazgo	Conceptos	Ventajas	Desventajas
Liderazgo democrático	Es aquel que se caracteriza por crear entusiasmo entre los trabajadores al priorizar la participación de todo el grupo.	Este tipo de líder se gana al equipo. Los empleados contribuyen en el proceso de decisión.	Requiere que el líder posea gran habilidad para mantener la motivación y la colaboración.
Liderazgo transaccional	Es aquel que se basa en transacciones, es decir, en procesos de intercambio entre los líderes y sus seguidores.	Es un tipo de liderazgo orientado a los objetivos. Sus seguidores son motivados por recompensas. Crean estructuras claras.	Es un individuo racional motivado por el dinero y otros beneficios o recompensas, cuyo comportamiento es bastante predecible. Los líderes transaccionales se centran en el presente. Consigue que la organización funcione sin problemas y con eficiencia.
Liderazgo transformacional	Son aquellos que transforman y emplean niveles altos de comunicación para conseguir los objetivos y aportan una visión de cambio.	Son motivadores. Aumentan la productividad y la eficiencia del grupo. Poseen una fuerte visión y personalidad. Son capaces de cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones del equipo.	Se concentra en cualidades intangibles, como la visión, los valores compartidos y las ideas. Crea relaciones con mayor significado en las actividades. Ofrecer una visión compartida.

Es primordial recalcar que la ética y personalidad, se constituyen factores indispensables en el liderazgo de un determinado líder, ya sea en el campo docente, figura pública o de otra índole institucional.

6.7 Ética y personalidad de un líder

Nasere, 1999; conceptualiza la **ética** como: “el conjunto de costumbres y normas que dirigen o valoran el comportamiento humano en una comunidad”. El término ética proviene de la palabra griega *ethos*, que originariamente significaba “morada”, “lugar donde se vive” y que terminó por señalar el “carácter” o el “modo de ser” peculiar y adquirido de alguien.

Por tanto, es necesario valorar que un líder debe presentar rasgos peculiares ante esta posición, así como cultivar la ética con el propósito de buscar la excelencia como persona dirigente en una organización de trabajo.

La **personalidad**, es la combinación de los rasgos que definen el comportamiento de un individuo, por tanto, se puede decir que es el conjunto de características físicas, genéticas y sociales que reúne un individuo, y que lo hacen diferente y único respecto del resto de los individuos.

6.8 Normas Simples para una Conducta Ética

Para Lussier y Achua, especifican que en la vida profesional y personal enfrenta situaciones en las que se decide proceder de manera correcta o no. Por lo general, usted toma esas decisiones con base a sus rasgos de personalidad, actitudes, nivel de desarrollo moral, y la situación. A continuación, aparecen algunas normas que pueden ayudar a tomar las decisiones correctas:

- **Regla de Oro:** “Haz a los otros lo que quieras para ti”, “No hagas a los demás lo que no quisieras que te hicieran”, “Dirige a otros en la forma que te gustaría ser dirigido”.

Ya definidos el concepto de ética y personalidad se puede hacer referencia a las dimensiones de la personalidad que no es más sugerido a la clasificación de la personalidad. Que se divide en cinco grandes rasgos: Empatía, Ajuste, Emocionalidad, Escrupulosidad y Apertura a la experiencia, donde Aaker (1997); promueve otras; como sinceridad, emocionante, rudeza, sofisticación y competencia.

6.9 Las dimensiones de la personalidad

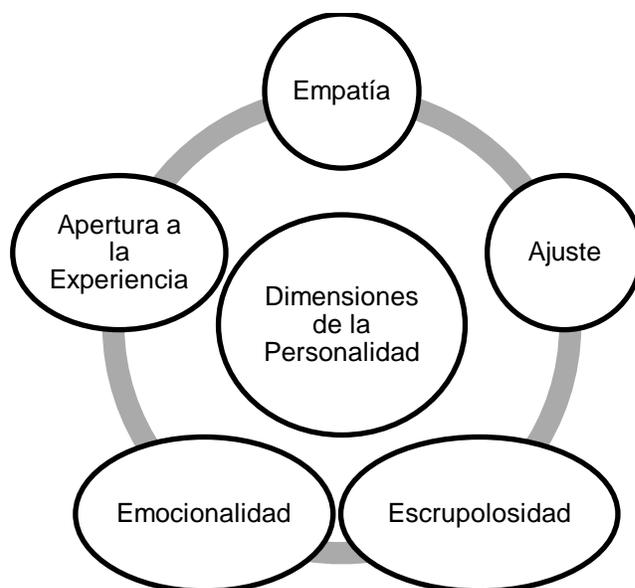
Las dimensiones de la personalidad se desarrollan en base a influencias, las cuales pueden ser genéticas y ambientales. Según han demostrado diversos estudios, se trata de dimensiones universales que pueden utilizarse para describir la personalidad de individuos de culturas diferentes. En la siguiente tabla, se especifica las dimensiones de la personalidad (Aaker, 1997).

DIMENSIONES DE LA PERSONALIDAD				
Sinceridad	Emocionante	Competencia	Sofisticación	Rudeza
✓ Honesto	✓ Atrevido	✓ Confiable	✓ Clase superior	✓ Abierto
✓ Sano	✓ Animado	✓ Inteligente	✓ Encantador	✓ Resistente
✓ Alegre	✓ Imaginativo	✓ Exitoso		
✓ Practico	✓ Actualizado			

Lussier y Achua, acentúan este modelo en cinco rasgos la empatía incluye los rasgos de llevarse bien con las personas, es de trato fácil, compasiva y amigable. Ajustes significa la estabilidad emocional, es estar tranquilo, resistir la presión, seguro, ser positivo y tiende a elogiar a los demás.

Escrupulosidad está dirigido al logro, es ser confiable y responsable. Apertura a la experiencia es la disposición a cambiar y probar cosas nuevas.

Gráficamente las dimensiones de la personalidad se pueden establecer mediante el siguiente esquema gráfico.



6.10 Definiciones de Gestiones o Dimensiones Educativas

Gestiones o bien llamadas **dimensiones educativas**, es entendida, como la capacidad de generar nuevas políticas institucionales, involucra a toda la comunidad escolar con formas de participación democráticas que apoyan el desempeño de docentes y directivos a través del desarrollo de proyectos educativos adecuados a las características y necesidades de cada escuela.

Involucra la generación de diagnósticos, el establecimiento de objetivos y metas, la definición de estrategias y la organización de los recursos técnicos y humanos para alcanzar las metas propuestas.

6.10.1 Origen y Evolución de la Gestión Educativa

Es relevante, acotar el origen y evolución de la gestión administrativa para así tener conocimiento de sus inicios, por ello según Carod (2003): “La práctica de administración ha existido desde los tiempos más remoto, los relatos judío - cristianos de Noé, Abraham y sus descendientes, indican el manejo de gran número de personas y recursos para alcanzar una variedad de objetivos”.

Desde la construcción de alcas a gobernar ciudades y ganar guerra, muchos textos administrativos citan a Jetro el suegro de Moisés como el primer consultor administrativo, él enseñó a Moisés los conceptos de delegación, la administración por excepción y el alcance del control.

Las antiguas civilizaciones de Mesopotamia, Grecia, Roma mostraron los resultados maravillosos de una buena práctica administrativa en la producción de asuntos políticos, el advenimiento de Frederick, W. Taylor y la escuela de administración científica, iniciaron el estudio general de administración como disciplina. (p. 119).

6.10.2 Importancia de la Gestión Educativa

La importancia de la gestión educativa es que los y las directores/as y todo servidor público del Ministerio de Educación (MINED), puedan darse a la tarea de construir una sociedad mejor, basada con normas sociales, valores, aptitudes, habilidades, capacidades y destrezas.

De ahí el reto de toda gestión moderna. Se puede decir al respecto que esta juega un rol imprescindible, pues de su eficiencia, producto de la dirección, habilidades y estrategias que utilice, dependerá la obtención de buenos resultados.

Una vez antes detallado el concepto sobre gestión educativa, el cual está basada la investigación, se infiere que para su cumplimiento se debe adecuar el momento de las funciones administrativas (planear, organizar, dirigir y controlar) con dicha dimensión en estudio, ejecutadas de forma secuencial e integrales; puesto que se convierte en un proceso que realiza constantemente el administrador para el logro de las metas y objetivos organizacionales de cualquier centro educativo.

6.11 Gestión educativa y el marco jurídico

La gestión educativa puede entenderse como la aplicación de un conjunto de técnicas, instrumentos y procedimientos en el manejo de los recursos y desarrollo de las actividades institucionales. Por tal razón, es un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales y regionales; según Farfán, (2015).

Este tipo de gestión educativa, se ampara en la Ley General de la Educación # 582, título IV, capítulo I, de la Gestión Participativa en la Educación; Arto. 84, especifica: que la gestión de la Educación Escolar es concertada, participativa y con flexibilidad. De igual manera se puede contemplar en la Ley 413, Ley de Participación Educativa, esta acción no desliga la función indeclinable del Estado con la Educación.

A continuación, se presenta una breve explicación sobre la gestión educativa en cada una de los diferentes procesos directivos, los profesores y directivos, así como los estudiantes y los padres de familia, desarrollan su actividad educativa en el marco de una organización, juntos con otros compañeros, bajo ciertas normas y exigencias institucionales. José Alberto de la O Casillas, (pág. 4 – 6).

Esta dimensión ofrece un marco para la sistematización y análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento.

Entre estos aspectos se consideran tanto los que pertenecen a la estructura formal (los organigramas, la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios)

En esta dimensión es pertinente valorar el desarrollo de capacidades individuales y colectivas y la facilitación de las condiciones estructurales y organizativas para que la escuela pueda decidir, de manera autónoma y competente y sin perder de

vista sus finalidades educativas, las transformaciones que requiere la evolución del contexto escolar.

Gestión educativa en el proceso Pedagógico, se refiere a las actividades propias de la institución educativa que la diferencian de otras y que son caracterizadas por los vínculos que los actores construyen con el conocimiento y los modelos didácticos: las modalidades de enseñanza, las teorías de la enseñanza y del aprendizaje que subyacen a las prácticas docentes, el valor y significado otorgado a los saberes, los criterios de evaluación de los procesos y resultados.

Como aspecto central y relevante que orienta o debería orientar los procesos y las prácticas educativas en el interior y exterior de los centros escolares se encuentra el currículum.

Gestión educativa en la Comunidad, no es más que el conjunto de actividades que promueven la participación de los diferentes actores en la toma de decisiones y en las actividades de cada centro. Se incluye también el modo o las perspectivas culturales en que cada institución considera las demandas, las exigencias y los problemas que recibe de su entorno (vínculos entre escuela y comunidad: demandas, exigencias y problemas; participación: niveles, formas, obstáculos límites, organización; reglas de convivencia).

En esta dimensión resulta imprescindible el análisis y reflexión sobre la cultura de cada escuela. Al tener identificadas, caracterizadas, organizadas, y jerarquizadas las problemáticas educativas de la escuela, zona escolar o de supervisión resulta importante la construcción colectiva de un proyecto que permita atender desde distintos escenarios, ámbitos y niveles las causas y consecuencias de dichas problemáticas.

Gestión educativa en el proceso administrativo, analiza las acciones de gobierno que incluyen estrategias de manejo de recursos humanos, financieros y tiempos requeridos, así como el manejo de la información significativa que, tanto desde el

plano retrospectivo como desde el prospectivo, contribuya con la toma de decisiones.

Esta dimensión se refiere a todos los procesos técnicos que apoyarán la elaboración y puesta en marcha de diversos proyectos educativos, así como la rendición de cuentas ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y la Secretaría de la Contraloría

La dimensión educativa se vincula con las tareas que se requieren realizar para suministrar, con oportunidad, los recursos humanos, materiales y financieros disponibles para alcanzar los objetivos de una institución, así como con las múltiples demandas cotidianas, los conflictos y la negociación, con el objeto de conciliar los intereses individuales con los institucionales.

A continuación, se abordarán los siguientes tópicos que van relacionadas a las tareas o acciones específicas en el área de la gestión educativa, como los recursos humanos (conflictos), finanzas y proyectos.

6.11 .1 Recursos Humanos

Para López Násere (1999); determina dos significados diferentes uno de ellos específica las conexiones o lazos que el individuo establece al convivir en sociedad, otro concepto es el arte especial de convivir con los demás

A la vez, el autor explica que es primordial las buenas relaciones humanas para el éxito en el trabajo y deben estar sustentados con ciertos principios y valores que servirán de fundamento para llevarse bien con los demás, por ejemplo; amor al prójimo, disposición personal positiva, aceptación de las diferencias, equidad y solidaridad.

Es importante recalcar que, en un compendio sobre la temática de Gerencia y Administración de Recursos Materiales y Financieros en Educación, (MSc. Puerto Castillo; Managua, febrero 2016; pág. 16), hace referencia sobre el enfoque, ha pasado del término de Recursos Humanos a Talento Humano, rescatando la

dinámica que tienen las personas de modificarse, adaptarse y condicionar cambios en una organización.

El talento humano es la mayor riqueza de una institución educativa que garantiza la gestión del personal, su capacitación, remuneraciones y relaciones de comunicación. Con el paso del tiempo y tomando en cuenta la globalización, el desarrollo de la tecnología, mayor competitividad, reducción de costos, énfasis en el cliente y la calidad total, ha permitido los grandes cambios en cuanto al desarrollo del talento humano.

Con el fin, de enriquecer lo anteriormente explicado sobre la parte del Talento Humano, el Ministerio de Educación (MINED), tiene directrices ya establecidas, bajo la orientación de las políticas de educativas.

Por consiguiente, se establece en el capítulo II, Reglamento Carrera Docente, Arto. 106 hace mención que los docentes gozarán de estabilidad en el puesto de trabajo, gozarán de inamovilidad en su lugar de labores y solo serán removidos por faltas a la ley, debidamente comprobadas o de mutuo consentimiento a la vez especifica la actualización docente con el propósito de actualizar los conocimientos básicos de cada maestro- maestra.

6.11.2 Los conflictos

Como parte de la gestión educativa, no se debe obviar las situaciones de los diferentes conflictos que se puede suscitar, en todo tipo de relaciones de negocio o de trabajo, según sea el caso y es importante mantener excelentes relaciones de trabajo; con el fin de lograr los objetivos y tareas asignadas.

Según, López entiende por conflicto, la disputa o lucha entre dos partes, este es un fenómeno normal, que si es tratado tiende a llevar al cambio e innovación. Estos tienden a surgir por insuficiencia de recurso, problemas de status, barreras de la comunicación entre otros.

En el gremio de docentes, se determinan medidas para el cuidado de las relaciones del personal de trabajo, el cual se establece en el Reglamento de Carrera Docente, Arto. 138; donde especifica: cuidar las relaciones cordiales y de respeto mutuo con los compañeros, estudiantes y resto de la comunidad educativa, comunicación clara, trato dentro del marco de la sinceridad, cortesía y dignidad humana y práctica de la solidaridad y cooperación, para promover el intercambio profesional y superación docente.

6.11.3 Negociación

En las funciones del liderazgo, hace énfasis sobre la función decisoria, el cual se prioriza el emprendedurismo, manejo de conflictos, asignar recursos y negociador. No necesariamente, negocio se aduce solamente en el marco de finanzas.

En la revolución del sector de la educación, se debe incorporar este concepto, con los docentes, padres de familia y la comunidad estudiantil, para mejorar el aprendizaje, la comunicación entre alumnos y la accesibilidad a nuevas fuentes de conocimientos.

6.11.4 Proyectos Educativos

Un proyecto puede ser una idea, un plan o un programa. El concepto se emplea para nombrar al conjunto de las acciones que se ejecutan coordinadamente con el objetivo de alcanzar una cierta meta.

En la presente ley General de la Educación de Nicaragua, indica en el título III, capítulo único, del consejo nacional de educación, Arto 60, inciso g, promueve la promoción de la investigación educativa y ejecución de las ciencias, las artes y las letras.

En la actualidad existe un programa educativo del actual gobierno, denotado “Aprender, Emprender, Prosperar” para este año 2017, dirigidos a los estudiantes, docentes, con el propósito de desarrollar creativos e innovadores, el uso de Tecnologías, Innovación, Aptitudes, y Actitudes, Capacidades Emprendedoras, para Prosperar”,

VII. PREGUNTAS DIRECTRICES

- 1- ¿Cuáles son los tipos de liderazgo que se ejercen en los centros escolares públicos del núcleo educativo Clementina Cabezas?
- 2- ¿Cuáles son las gestiones educativas que realizan las directoras en las escuelas del núcleo?
- 3- ¿Cómo influye el liderazgo de las directoras en la eficiente gestión educativa?
- 4- ¿Qué fortalezas y debilidades presentan las directoras en la gestión educativa en las escuelas que están al frente?

VIII. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variables	Definición	Sub-Variables	Indicador	Fuente	Instrumentos
Liderazgo	El liderazgo es el proceso de influencia de seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio. Lussier y Achua, 2007.	Tipos de Liderazgo. Enfoques. Características de un líder.	Laissez- faire Transaccional Democrático Autoritario Colaborativo Institucional	Directoras. Docentes. Personal administrativo	Guía de entrevista a directora. Guía de encuesta a docentes. Grupo focal al personal administrativo

Variables	Definición	Sub-Variables	Indicador	Fuente	Instrumentos
Gestión Educativa	Son las tareas que se requieren realizar para suministrar, con oportunidad, los recursos humanos, materiales y financieros para alcanzar los objetivos de una institución. James (2004)	Recurso Humano	Los Conflictos Las Negociaciones	Directoras. Docentes.	Guía de entrevista a directora.
		Material	Material Fungible Material Didáctico	Personal administrativo	Guía de encuesta a docentes. Grupo focal al personal administrativo
		Proyectos	Externos- Internos		

IX. DISEÑO METODOLÓGICO

En este acápite se presentan los procedimientos que se siguieron para la selección de la muestra, recolección de la información y las técnicas estadísticas utilizadas para realizar los estudios correspondientes.

Morlés, Víctor (2002) describe dos acepciones del término Metodología. Una primera de uso limitado que se refiere “a los procedimientos que se utilizan para lograr los objetivos propuestos”. Y una segunda que la considera como “el estudio crítico del conjunto de operaciones y procedimientos racionales y sistemáticos que se utilizan para dar soluciones a problemas de carácter teóricos y prácticos planteados.”

En base a lo expresado anteriormente se presenta los diferentes procedimientos metodológicos para lograr cumplir los objetivos propuestos para la investigación.

9.1 Enfoque de la investigación

Este estudio se identifica con enfoque cuantitativo con implicaciones deductivas. Según (Sampieri 2003), refiere que es *cuantitativo*, dado que se utilizará la recolección y el análisis de datos estadísticos para dar respuestas a las preguntas de investigación, además se manipulará el uso de técnicas e instrumentos (encuestas, entrevistas), el cual permitirá hacer mediciones y establecer patrones de conducta en el comportamiento de la población en estudio.

Es importante destacar que la investigación cuantitativa, es un proceso riguroso, cuidadoso y sistematizado en el que se buscan resolver problemas, bien sea de vacíos o de conocimientos de (Investigación científica) o de gerencia, pero en ambos casos es organizado y garantiza la producción de conocimientos o de alternativas de soluciones viables.

Cuenta con implicaciones *deductivas*, puesto que las técnicas y métodos utilizados (entrevista), presentará una descripción detallada sobre el liderazgo y su influencia en la gestión educativa que las directoras realizan en los centros escolares.

9.2 Tipo de investigación

Esta investigación está considerada de tipo, descriptiva y de corte transversal. Establece relación entre variables lo cual ha permitido explicar la actitud de las directoras de esta investigación, al igual que los docentes, así como el personal administrativo que dio su respectivo aporte.

Se considera **de corte transversal**, porque el estudio se realizó en el período comprendido en el segundo semestre del año 2016, abordando elementos del liderazgo y gestión educativa.

9.3 Población y muestra

Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. Es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las entidades de la población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación.

Muestra, según Ander - Egg, citado por (Tamayo y Tamayo 1998); “es el conjunto de operaciones que se realizan para estudiar la distribución de determinados caracteres en la totalidad de una población universo o colectivo partiendo de la observación de una fracción de la población considerada”.

Según H. Sampieri, citado por Balestrini (2001), “La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que se le llama población” (Pág. 141).

Esta investigación considera como población de estudio a 77 docentes del núcleo “Clementina Cabezas”, donde se seleccionó una muestra representativa de 31 personas del gremio. Aplicando las técnicas e instrumentos diseñados para la

recolección de la información sobre la influencia del liderazgo de cinco directoras en la gestión educativa de los centros escolares públicos en el núcleo educativo, distrito III, municipio de Managua, departamento Managua, en el II semestre 2016.

9.4 Área de estudio

El área de estudio de la población, corresponde a cinco Centros Educativos Públicos, adscrito en el Núcleo "**Clementina Cabezas**", estos se componen por las siguientes escuelas: Roberto Vargas, Hospitaleth, La Pablo Sexto, La Viña, no obstante, Clementina Cabezas.

Es importante destacar la omisión del Centro Escolar República de Panamá que pertenece a dicho núcleo, por razones de objetividad se decidió omitir, puesto que la investigadora de este estudio es actual directora del centro.

La población de estudiantes activos en todas las modalidades y turnos de las escuelas sujetos a la investigación es de 2,083. El personal administrativo se compone de dieciocho servidores y un total de 77 docentes.

Para el debido soporte estadístico en este tema, se agrega una tabla, donde sustenta el personal administrativo que labora en los centros educativos, se compone de 5 directoras, 1 sub directora, 5 Guardas de Seguridad, 7 Conserjes.

Población del Personal Administrativo

Centros Educativos	Directoras	Sub - directora	Guardas/ Seguridad	Conserjes
1.Clementina Cabezas	1	1	2	4
2.Pablo Sexto	1	x	1	1
3.La Viña	1	x	x	X
4.Roberto Vargas	1	x	x	1
5.Hospitalet	1	x	2	1
Total	5	1	5	7

Debido al t3pico de la investigaci3n se tom3 en cuenta a los actores principales: cinco directoras, la muestra de 31 docentes que fueron seleccionadas de forma aleatoria y siete servidores p3blicos que se ubican en cada centro educativo. A continuaci3n, se detallan espec3ficamente.

Poblaci3n y Muestra del Personal Docente

Centros Educativos	Poblaci3n	Muestra	Porcentaje
1.Clementina Cabezas	46	17	50%
2.Pablo Sexto	7	3	42%
3.La Viña	8	4	50%
4.Roberto Vargas	8	3	37%
5.Hospitalet	8	4	50%
Total	77	31	48%

Sujetos claves del estudio

- Cinco directoras de cada uno de los Centros Educativos Públicos.
- Treinta y un docentes en la modalidad de primaria y secundaria regular turno matutino y vespertino.
- Doce individuos del personal administrativo (Conserje y guarda de seguridad).

9.5 Métodos y técnicas de investigación

A continuación, se detallan los métodos que se utilizaron para el análisis de los datos, estos son métodos teóricos como empíricos.

9.5. 1 Métodos teóricos

Los métodos teóricos utilizados y que se aplicaron en la ejecución de la investigación fueron los siguientes: Deducción e Inducción, Análisis y Síntesis.

En la **deducción**, Se parte de lo general a lo particular y se establecen parámetros de comparación que permite analizar si un elemento dado, forma parte o no de un grupo al que se lo había relacionado previamente.

En la **inducción**, se refiere de lo particular a lo general, consecuencias que pudiera afectar en el futuro (Solís).

En el análisis, se logra un conocimiento más detallado de cada parte y de las relaciones que existen entre ellas.

En la síntesis, se reúnen varios elementos que se hallan dispersos para crear una nueva tonalidad.

9.5.2 Métodos empíricos

Los Métodos Empíricos, que se aplicaron fueron los siguientes:

- Observación.
- Entrevistas.

- Grupo Focal.
- Análisis documental.

9.6 Validez y Confiabilidad

Cuando se diseña un instrumento para recoger información muestral, debe cumplir con dos requisitos básicos:

- a) La validez referida a que el instrumento mida lo que debe medir.
- b) La confiabilidad referida a que, si el instrumento se aplica teóricamente muchas veces, los resultados obtenidos no deben variar significativamente.

9.6.1 Validez

Según Ruiz (1998:75), “Se trata de determinar hasta donde los instrumentos son representativos del dominio o universo del contenido de la propiedad que desea medir, el cual no puede ser expresado cuantitativamente, si no de manera objetiva, para ello se emplea el procedimiento denominado juicio de expertos”.

Al respecto, Balestrini (1997, p.140) plantea: “Una vez que se ha definido y diseñado los instrumentos y procedimientos de recolección de datos, atendiendo al tipo de estudio de que se trate, antes de aplicarlos de manera definitiva en la muestra seleccionada, es conveniente someterlos a prueba, con el propósito de establecer la validez de éstos, en relación al problema investigado”.

En ésta investigación, se les solicitó a tres profesores que tienen categoría docente de Doctorados y Maestría, además de una amplia experiencia como investigadores, que revisaran los instrumentos elaborados en calidad de jueces expertos. Se les suministro una guía que considera los siguientes aspectos: Redacción, ortografía, claridez, concordancia, pertinencia y relevancia.

Las valoraciones ponderadas de los tres jueces fueron altas y las sugerencias se incorporaron a todos los instrumentos.

9.6.2 Confiabilidad

Según Morle (1985), “la confiabilidad expresa el grado de exactitud, consistencia y precisión que posee cualquier instrumento de medición para establecer la confiabilidad del mismo”.

Otros autores como Hernández (1998:235), Consideran que” la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación representativa al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados.

El alfa de Cronbach es un coeficiente de correlación al cuadrado que mide homogeneidad de las preguntas, promediando todas las correlaciones entre todos los ítems del instrumento, para determinar su grado de cercanía. Este índice es un número real que varía entre cero y uno, entre más cerca se encuentre de la cota superior, mejor es la fiabilidad. Su expresión matemática es la siguiente:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k \delta^2}{\delta^2} \right)$$

En la siguiente tabla, se presenta el rango de valores del alfa de Cronbach.

Tabla: Valores establecidos para el alfa de Cronbach (Sampieri R. et al 2000).

Valores	Magnitud
0.01 – 0.20	Muy Baja
0.21 – 0.40	Baja
0.41 – 0.60	Moderada
0.61 – 0.80	Alta
0.80 – 1.00	Muy Alta

Para calcular la confiabilidad de nuestro instrumento realizamos un pilotaje con una muestra de 7 elementos, utilizamos el software estadístico Statistical Package Social Sciences (SPSS), el resultado obtenido fue:

Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Válidos	7	100.0
Casos Excluidos	0	.0
Total	7	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.890	60

Podemos ver que nuestro Alfa de Cronbach tiene un valor de 0.89, lo cual puede considerarse un valor muy alto, lo cual manifiesta que los resultados obtenidos de nuestra encuesta, puede considerarse confiable. Una vez concluido el hallazgo de este coeficiente, se procedió al cálculo del tamaño de muestra y los resultados se presentan en el siguiente ítem.

Cálculo del tamaño de muestra

Para calcular el tamaño de la muestra se utiliza un modelo matemático con población conocida la cual se calcula usando la siguiente ecuación:

$$n = \frac{Z^2pqN}{d^2(N - 1) + Z^2pq}$$

Dónde:

N = tamaño de la población.

Z = nivel de confianza al 90%.

P = probabilidad de éxito, o proporción esperada.

q = probabilidad de fracaso.

d = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción).

9.7 Aplicación

En la investigación cuantitativa una de las tareas más importantes es el acceso que se lleva a cabo en el espacio seleccionado para realizar el estudio. Este proceso se promueve mediante un desarrollo protocolario donde los informantes claves concibieran el respeto y reconocimiento tanto del director, docentes y personal administrativo.

El espacio ideal, es aquel donde se presenta con intensidad el fenómeno de interés, también de poder realizar un proceso de sensibilización para constituir buena relación con las personas involucradas, estableciendo situaciones afectuosas que permitan una negociación previa y poder obtener el permiso y la aceptación por parte de los informantes claves, a fin de recoger la información necesaria con la mayor eficacia posible.

Para entrar y salir del escenario, debe haber un agradecimiento a las personas que nos brindaron información necesaria para llevar a cabo este trabajo de investigación y porque realizar esta acción nos permite contar con la autorización y aceptación de los y las informantes claves, lo que favorece al momento de recoger la información pronosticada sobre el fenómeno en estudio.

Seguidamente se especifican las estrategias empleadas para entrar y salir del escenario de la investigación. Al respecto detallamos como se logró este proceso:

- ✓ Se abordó a cada una de las directoras del núcleo educativo “Clementina Cabezas” y a los docentes seleccionados. Posteriormente se solicitó y realizó una reunión para compartir el objetivo del foco del estudio con el propósito de garantizar el permiso al centro escolar.
- ✓ Se dio a conocer a las personas que fueron consultadas el cronograma planteado para la elaboración de estas actividades.
- ✓ Luego se le solicitó a cada docente, si accedía a contestar una entrevista sobre sobre la influencia del liderazgo de las directoras en la gestión educativa de los

centros escolares públicos del núcleo educativo Clementina Cabezas, distrito III, municipio de Managua, departamento de Managua, en el II semestre 2016. Anteponiendo una breve descripción de los objetivos de la entrevista.

- ✓ Se llevaron a cabo cinco observaciones no participativas durante el II semestre del 2016, donde se me facilitó el acceso por conocer a las respectivas directoras.
- ✓ Se le solicitó a los directores permiso para hablar con los docentes y personal administrativo, donde se explicaría el objetivo del foco de la investigación.
- ✓ Se dio a conocer a los informantes claves escogidos, el cronograma de trabajo planteado para la realización de las actividades proyectadas con el objetivo de recolectar información necesaria.
- ✓ Se pidió la colaboración y ayuda a los directores y docente para recomendar a los trabajadores del personal administrativos para aplicar el grupo focal. No obstante, el investigador informó al director y a los docentes sus criterios para ser seleccionados.
- ✓ La investigadora se cercioró de la aplicación de cada una de las técnicas e instrumentos de recolección de la información aplicada a los informantes claves.
- ✓ Se realizó una revisión de la información obtenida para garantizar que no quedaran datos por recolectar.
- ✓ Se pidió a los informantes que, si se necesitaba más información durante la fase de análisis intensivo, se regresaría para solicitar de nuevo su apoyo.
- ✓ Para la retirada se había entablado una fluida comunicación entre el entrevistador y los entrevistados de manera que se entabló un compromiso entre el investigador y los entrevistados de volver a divulgar los resultados de la investigación.

- ✓ Se reconoció y agradeció de manera atenta a cada uno de los informantes claves y a los directores por sus valiosos aportes y el tiempo ofrecido para proporcionar la información de la investigación.

9.8 Técnicas de análisis

Según Rodríguez, Gil y García (1996) “El análisis de la información puede definirse como la aplicación de técnicas de procesamiento automático del lenguaje natural, de clasificación automática, de representación gráfica del contenido cognitivo y factual de los datos bibliográficos (o textuales)”.

El análisis de investigación forma parte del proceso de adquisición y apropiación de los conocimientos potenciales acumulados en distintas fuentes de información. Donde se busca identificar la información útil, es decir aquella que interesa al usuario a partir de una gran cantidad de datos, parte desde la simple recopilación y lectura de textos hasta la interpretación.

Por consiguiente, el producto del mismo debe ser transmitido en un lenguaje sencillo, directo, sin ambigüedades y con un orden lógico que resista cualquier crítica o duda especificando claramente lo que se sabe, lo que no se sabe y las opciones respecto de lo que podría suceder en el futuro

El análisis de la información consiste en apartar los elementos básicos de la información transcrita e inspeccionar con el propósito de inspeccionar a los distintos argumentos programados en la investigación.

El análisis de los datos cualitativos; es la etapa del estudio de los datos y del establecimiento de expresiones e ideas relevantes según los propósitos formulados de la investigación donde la descripción de las técnicas que se usaron para realizar el análisis de las influencia del liderazgo de las directoras en la gestión educativa de los centros escolares públicos del núcleo educativo Clementina Cabezas, distrito III, municipio de Managua, departamento de Managua, en el II semestre 2016, información recopilada mediante la aplicación de los instrumentos diseñados, este

proceso fue realizado de manera efectiva por la revisión constante y por la buena disposición de los informantes claves.

A continuación, se especifican los pasos que se obtuvieron para concretizar el camino del procedimiento y análisis de los datos:

- ✓ **Revisión de los instrumentos aplicados para la recolección de la información:** el momento más importante en esta etapa fue garantizar que cada uno de los instrumentos diseñados para la recolección de datos habían sido aplicados correctamente y que a su vez contenía la información necesaria y deseada.
- ✓ **Diseño de un plan de trabajo:** se seleccionaron y definieron las técnicas de análisis, donde se registró la información que brindaron los informantes claves y se constituyó el sistema de codificación de los datos y las categorías.
- ✓ **Reducción de datos:** en esta fase se da la simplificación de la información y codificación de categorías lo que permite convertirlas en unidades manejables de matrices de doble entrada donde se ubicara la información deseada sujeta a comparación y agrupación para encontrar su debida vinculación.
- ✓ **Interpretación de datos:** aquí se da la interpretación de los datos con la categoría seleccionada de acuerdo al fenómeno objeto de estudio, donde se estableció las debidas comparaciones con cada una de las herramientas, para obtener un mejor análisis de los datos cualitativos recabados en la investigación.

Entre las técnicas empleadas para realizar el análisis de este estudio se pueden enumerar: la técnica de voltereta (análisis de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba), la alerta roja (detenimiento para identificar las propias suposiciones o creencia de los investigadores), y comparaciones sistemáticas lo que implicó la comparación de los datos conseguidos con la propia experiencia de la investigadora y de lo investigado.

- ✓ **Obtención de resultados y conclusiones:** una vez analizado las semejanzas y las diferencias de cada uno de los participantes, se atribuyó en cada categoría las situaciones que se desarrollaron y se obtuvo gracias al estudio de las matrices diseñadas, donde se estableció vinculación en el contexto donde se ejecutó el estudio.

- ✓ **El proceso de triangulación de información:** consistió en revelar información de los procesos de aplicación del grupo focal, entrevista a profundidad y encuestas a directores y docentes, así mismo, complementar la información con la observación directa no participante.

- ✓ **Validez de los resultados:** esta técnica se efectuó mediante un diálogo con los informantes claves de esta tesis para confirmar que la investigación estudiada estaba relacionada con el foco de estudio, las cuestiones y los propósitos la investigación. En esta última fase se realizó una retroalimentación directa con los informantes claves, con el fin de expresar si las descripciones y las interpretaciones eran completas.

De cualquier otra cualidad intrínseca que posean, pero también es importante cuidar la importancia que tiene el rigor científico para validar los resultados obtenidos. Guba (1981), sugiere al menos cuatro criterios fundamentales para lograrlo, estos fueron retomados y se alcanzaron en esta investigación de la siguiente manera:

9.9 Credibilidad o valor de verdad

Conscientes de la necesidad de convencer a los lectores sobre la validez de los resultados mostrados en esta investigación, se han incluido los siguientes aspectos, que hacen que nuestro estudio sea creíble.

a) Respeto por los hechos y situaciones generados en el contexto temporal y espacial de la investigación, en el cual se ha compartido con los sujetos de investigación, directoras del núcleo “Clementina Cabezas, en relación con la gestión administrativa y académicas, sin alterar en lo más mínimo los resultados.

b) Triangulación global de la información: Se usaron cuatro técnicas de recolección de información, propias del paradigma naturalista relacionadas con la misma temática con el único objetivo de cruzar la información obtenida, es decir realizar un contraste que permitiera reafirmar datos o en algunos casos, profundizar sobre el mismo aporte.

c) Triangulación de sujetos: Diseñada con el propósito de buscar consistencia en los datos alcanzados sobre el tema de investigación, a través de los instrumentos diseñados de tal manera que los sujetos se sintieran libres de expresar sus sentimientos, actitudes y comportamientos ante la temática a desarrollar.

9.10 Transferibilidad o Aplicabilidad

Los resultados de este estudio no son transferibles ni aplicables a otros contextos o ámbitos educacionales, debido a que la realidad en que se encuentra inmerso el centro educativo es única y más aún la de los propios maestros, relacionado con la naturaleza cambiante de los seres humanos, sin embargo, puede servir de referente para estudios posteriores tomando en consideración los pasos e instrumentos utilizados para obtener información confiable.

Los resultados obtenidos son válidos de manera exclusiva para las directoras y maestros que formaron parte de esta investigación. Al respecto, se hizo una descripción profunda y detallada del lugar y características de los sujetos y el fenómeno.

9.11 Dependencia

El criterio de dependencia en este estudio se expresa en el papel de la investigadora, descripciones de los estudiantes investigados y de las técnicas de análisis, obtención de información, precisión del contexto físico, social e interpersonal y de los métodos utilizados para interpretar los hechos y los efectos.

De tal manera que los resultados obtenidos en este estudio, dependen de manera exclusiva del contexto y la naturaleza de los sujetos investigados.

9.12 Conformabilidad

Se corresponde al concepto tradicional de «objetividad» del investigador. El criterio de Conformabilidad consiste en confirmar la información, la interpretación de los significados y la generación de conclusiones. Para garantizarla utilizamos las comprobaciones con las directoras y maestros involucrados en el estudio, también se incluyen en anexo, las contribuciones de los jueces expertos, tal como la escribieron de su puño y letra, en cada momento del proceso se realizó consultas a tres maestros con experiencia, investigadores que tienen una visión amplia de los contenidos que giran en torno al foco de mi investigación, a saber, Talleres de Evaluación, Programación y Capacitación Educativa, Estrategias de Enseñanza y de Aprendizaje, Currículo Nacional de Educación Secundaria, entre otros.

9.13 Trabajo de campo

Entre las diferentes fases de esta investigación cualitativa se empleó una importante fase de trabajo de campo, es decir, se desarrolló una continuidad de acciones para recoger la información.

Ruano, (2007). El “trabajo de campo suele referirse al periodo y el modo que la investigación cualitativa dedica a la generación y registro de información” (Ruano, 2007). Por tanto, es donde el docente investigador prepara el escenario que es el espacio donde se produce la mayor parte de la información.

Antes de ingresar al campo se dio una etapa de meditación y elaboración del tema de investigación, se presentó la etapa de entrada y realización del trabajo de campo y al final del estudio se concluye con la etapa de salida, análisis final y escritura.

Se inició con la elaboración de un cronograma de trabajo, (Ver anexos), donde se reflejó la planificación de las acciones para su correcta ejecución (en tiempo y forma) en el proceso de la investigación. Entre ellas la elaboración de cartas, coordinación con las autoridades educativas, elaboración, validación y la aplicación de los instrumentos.

Dicho trabajo de campo se inició después de la formulación del problema a investigar. Se dio mediante un proceso que inició con la preparación de la investigadora para entrar a los escenarios identificados, y tratar con los informantes claves, se elaboraron las líneas de conversación y de observación que permitieron la generación de información pertinente.

Luego se procedió a convocar a los informantes claves en lugares oportunos para cada caso y se estipuló la hora adecuada para obtener la información, acorde a las condiciones del informante clave.

Posteriormente se realizó la aplicación de técnicas de generación de información: observaciones no participantes, entrevistas en profundidad y grupo focal.

El tiempo previsto para la aplicación de instrumentos para recolectar la información era de tres semanas. Sin embargo, debido a situaciones externas y fuera del control de la investigadora incidieron para que el tiempo se prolongara teniendo que permanecer en el campo por una semana más.

La aplicación de la entrevista en profundidad a directores se efectuó previa reunión con los directores del núcleo educativo “Clementina Cabezas”. Este encuentro se realizó en la dirección del núcleo educativo.

La entrevista realizada a los docentes del núcleo educativo “Clementina Cabezas”, se realizó en cada uno de los centros escolares respectivos.

La aplicación de la técnica de la observación no participante fue ejecutada sin ninguna dificultad por parte de la investigadora, ya que la docente estuvo siempre anuente a que su desempeño fuera observado.

Se realizaron un total de 5 observaciones, una por semana a fin de observar la gestión educativa de los directores a docente y su incidencia en el trabajo del personal académico y administrativo a su cargo.

Durante el desarrollo del grupo focal los trabajadores del personal administrativos, reflejaban incertidumbre en cuanto a la actividad a realizar. Se mostraban cierto temor a expresarse al tener la grabadora frente a ellos(as) y ante esta situación se hizo una pequeña reflexión para recobrar la confianza en sí mismos.

Una vez dado a conocer el propósito de la actividad y creado el ambiente de confianza los participantes citados fueron dando sus aportaciones de acuerdo a las experiencias que estaban viviendo al momento de realizar esta técnica. Paralelamente al uso de grabaciones se fueron tomando notas de las ideas y opiniones vertidas por cada uno de los informantes claves.

Al realizar el análisis documental se solicitó a los directores copia del plan operativo anual y el plan de trabajo de cada docente, donde la información fue accedida sin ningún problema.

Para finalizar, una vez recopilada la información acopiada en el proceso de la aplicación de los instrumentos, se organizaron y se analizaron desde el punto de vista de cada uno de los informantes, para comparar las diferentes fuentes, con el fin de capturar significados que pudieran responder a los propósitos planteados en este estudio.

El resultado de estas experiencias investigativas fue enriquecedor desde todos los puntos de vista, pues hubo una horizontalidad en el abordaje de los temas, interés y compromiso en su tratamiento, afán de búsqueda de soluciones, sugerencias y recomendadas.

9.14 Selección de los Informantes

En la investigación, se especifica la muestra de forma intencionada, para seleccionar a los informantes ideales, que son los participantes que poseen conocimientos, habilidades, destrezas, práctica comunicativa, disponen de tiempo y que están a la disposición de colaborar con el investigador, lo que nos permitirá alcanzar los propósitos de la investigación.

La selección de la muestra se hizo con base en criterios determinados y con el propósito de garantizar conocimientos en el estudio, la participación de aquellas personas que realmente aportarían con su experiencia y conocimientos, para encontrarle respuesta a las cuestiones planteadas de la investigación.

Es significativo nombrar, que los informantes claves que fueron seleccionados son aquellos sujetos que se consideró que poseían una rica información que fue útil para la perspicacia del fenómeno objeto de estudio. Esto porque los resultados que se obtuvo fueron resultados exclusivos del estudio, por tanto, no se puede generalizar a otros estudios similares.

Después se realizó la fase de reconocimiento que permitió el acercamiento y conocer por primera vez los mecanismos que establecen los directores, docentes y personal administrativos para la realización de la gestión educativa y, además, se logró crear las condiciones básicas para que los informantes claves se familiarizaran con la realización de las observaciones planificadas para llevar a cabo esta investigación

9.14.1 Selección de los Docentes

En el caso de la selección de los docentes, se trabajó con un muestreo comprensivo e intencionado, tomando como base la idea de que en la investigación cualitativa cada participante o situación es examinada tomando en cuenta que el interés de la misma, en ocasiones se centra en un caso que presenta interés intrínseco para descubrir significado o reflejar realidades múltiples.

Al respecto, se puede decir que la generalización no fue un objetivo de esta investigación, por consiguiente, se seleccionó a 31 docentes de los diversos centros públicos que conforman el núcleo educativo “Clementina Cabeza”, pertenecientes a diferentes turnos y modalidades de estudios. De igual manera, se seleccionó como informantes claves a las directoras de cada uno de los centros escolares; quienes brindaron información pertinente, la que fue utilizada al momento de realizar la triangulación de la información.

Selección del Personal Administrativo

En cuanto a la selección del personal administrativos como informantes claves, se procedió a un muestreo de variación máxima, tratando de que la muestra fuera lo más diversa posible. Cabe señalar que este tipo de muestreo permite seleccionar deliberadamente una muestra heterogénea que represente la variedad en la percepción del fenómeno.

En el grupo focal, se seleccionaron de forma aleatoria a 8 personas que trabajan como personal administrativo, procurando que al menos, cada centro escolar estuviera representado.

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOPIRAR LA INFORMACIÓN

✓ Observación no Participante

Otra técnica en la metodología cualitativa es la observación para ver los hechos tal como ocurren, los cuales son observados en escenarios o situaciones naturales, en el sentido de que no han sido sometidos a ninguna clase de manipulación por parte del investigador, su propósito es la obtención de datos, esta técnica sirvió para observar la aplicación sobre la influencia del liderazgo de las directoras en la gestión educativa de los centros escolares públicos del núcleo educativo Clementina Cabezas, distrito III, municipio de Managua, departamento de Managua, en el II semestre 2016.

✓ Técnica: Observación no Participante

¿Qué investigar?	¿Cómo observar?	¿Qué y donde observar?	¿Cómo registrar y que analizar?
<p>Tipos de liderazgos de la gestión educativa del núcleo "Clementina Cabezas".</p> <p>La gestión educativa de las directoras en el núcleo "Clementina Cabezas"</p> <p>Influencia del liderazgo en la gestión educativa del núcleo "Clementina Cabezas".</p> <p>Fortalezas y debilidades de la gestión educativa en el núcleo educativo "Clementina Cabezas"</p>	<p>La modalidad de observación será externa.</p> <p>La explicitación será abierto ya que los participantes de la observación ya tienen conocimiento de la realización de la misma.</p> <p>Será constante ya que se observará durante un periodo determinado del II semestre del 2016.</p>	<p>La observación es de carácter descriptivo, ya que se va a observar todo lo que acontece durante el II semestre del 2016.</p> <p>Escenario de la investigación: Núcleo Educativo "Clementina Cabezas"</p>	<p>Recoger datos de forma activa y reflexiva, anotando en nuestra libreta todas las cuestiones relacionadas al foco.</p> <p>Organización de las notas de campo, para ubicar en sus categorías respectivas y así facilitar el análisis intensivo de la información.</p> <p>Luego se procedió a realizar la triangulación de la información con el resto de instrumentos aplicados.</p>

Estas observaciones fueron de carácter descriptivo, permitieron valorar y apreciar la gestión educativa de la directora en la conducción de su quehacer educativo y las reacciones del personal docente y personal administrativo. Para la aplicación de esta técnica se diseñó una guía con sus respectivas líneas de observación. La duración de las observaciones depende en gran medida del objeto de estudio, la naturaleza de las cuestiones a investigar y de los recursos disponibles.

La técnica de la observación no participante, tal como aquí se plantea, se sitúa bajo la óptica del trabajo etnográfico como forma de acercamiento a la realidad, una realidad poliédrica que permite una diversidad de aproximaciones, como los distintos ángulos desde los que una escultura puede ser contemplada.

Se trata de una observación con propósitos definidos. El investigador se vale de ella para obtener información y datos sin participar en los acontecimientos de la vida del grupo que estudia, permaneciendo ajeno al mismo.

✓ **Entrevista**

Según Whyte (1982), “la entrevista es una técnica utilizada por los naturalistas en el trabajo de campo, se obtiene información de los informantes claves. Su objetivo es mantener a los participantes hablando de cosas de su interés y cubrir aspectos de importancia para la investigación en la manera que permita a los participantes usar sus propios conceptos y términos”.

En las entrevistas, se registran de manera fiel toda la información proporcionada por los informantes. Esta información se convierte en insumos, la que serán apoyo al momento de hacer el análisis. En relación al tiempo estará en dependencia del desarrollo de las líneas de conversación que se tiene previsto.

Técnica: Entrevista en Profundidad

Objetivos	Organización	Requerimiento	Participantes
<p>Determinar el tipo de liderazgo de la gestión educativa del núcleo “Clementina Cabezas”.</p> <p>Describir la gestión educativa de las directoras en el núcleo “Clementina Cabezas”</p> <p>Valorar la Influencia del liderazgo en la gestión educativa del núcleo “Clementina Cabezas”.</p> <p>Definir las fortalezas y debilidades de la gestión educativa en el núcleo educativo “Clementina Cabezas”.</p>	<p>primeramente, el investigador estableció contacto con los informantes claves seleccionados para la investigación.</p> <p>Se acordó fecha y hora para el encuentro.</p> <p>Cada periodo de entrevista duro 45 minutos.</p> <p>Se dio a conocer el foco de la investigación y los propósitos de la misma.</p> <p>Finalmente se presentaron las líneas de conversación respetivas.</p>	<p>Líneas de conversación.</p> <p>Grabadora cargada 100%.</p> <p>Libreta de apuntes y lapicero.</p>	<p>Directoras del núcleo educativo</p>

La entrevistadora debe fomentar un clima de confianza con los entrevistados y desarrollar empatía con ellos, se debe evitar elementos que obstruyan la conversación. Debe ser un diálogo donde se logre el punto de vista único y profundo del entrevistado o entrevistada. Se tiene que ser espontáneo, cuidadoso, respetuoso y con cierto aire de curiosidad de indagación por parte de la entrevistadora. Se debe evitar incomodar al entrevistado o entrevistada, evitando preguntas demasiadas directas, así como no preguntar de forma que se induzca a las respuestas.

Esta técnica permitió constituir contacto directo con el director y docentes seleccionados del núcleo educativo “Clementina Cabezas” como informantes claves, para ello se diseñó una guía con las líneas conversación de la entrevista, según las cuestiones y propósitos de la investigación. Se utilizó una libreta, lapicero como un recurso para el registro fiel de toda la información proporcionada por los informantes. Luego se transcribieron un resumen de las entrevistas para convertirlas en insumos que se utilizaron de argumento al momento de ejecutar el análisis intensivo de la información.

✓ **Grupo Focal**

Este método cualitativo de investigación, que utiliza la discusión grupal como técnica para la recopilación de información, por lo que puede definirse como una discusión cuidadosamente diseñada para obtener las percepciones de un grupo de personas, sobre una particular área de interés.

Esta técnica sirvió para comprender los conocimientos, actitudes y valores de cada uno de los trabajadores del personal administrativo, con respecto al foco de estudio. Con esta técnica se estableció un dialogo donde los trabajadores, fueron dando su punto de vista de manera dinámica, participativa, motivadora y donde sus aportes sirvieron de insumos al momento de hacer el análisis intensivo de la información.

Esta técnica es usada comúnmente por los investigadores en grupos pequeños, seleccionados mediante un muestreo de tipo cualitativo elegido a criterio del investigador. El objetivo de la técnica consistió en profundizar sobre la influencia del liderazgo de las directoras en la gestión educativa de los centros escolares públicos del núcleo educativo Clementina Cabezas, distrito III, municipio de Managua, departamento de Managua, en el II semestre 2016.

Técnica: Grupo Focal

Objetivos	Aspectos a tratar	Actividades	Recursos
<p>Crear un ambiente de confianza entre los participantes.</p> <p>Conocer los aspectos generales de la investigación.</p> <p>Determinar el tipo de liderazgo de la gestión educativa del núcleo "Clementina Cabezas".</p> <p>Describir la gestión educativa de las directoras en el núcleo "Clementina Cabezas"</p> <p>Valorar la Influencia del liderazgo en la gestión educativa del núcleo "Clementina Cabezas".</p> <p>Definir las fortalezas y debilidades de la gestión educativa en el núcleo educativo "Clementina Cabezas".</p>	<p>Bienvenida y aspectos generales de la investigación.</p> <p>Lluvia de ideas.</p> <p>Tipos de liderazgos en la gestión educativa</p> <p>Influencia significativa de la gestión educativa.</p> <p>Efectividad que tienen las influencias del liderazgo en la gestión educativa.</p> <p>Determinar fortalezas y debilidades de la gestión educativa.</p>	<p>Registrar por escrito a los participantes del grupo focal y presentación del investigador.</p> <p>Presentar foco de investigación y cuestiones de la misma.</p> <p>Revisar si hay nuevos elementos a comprobar, para agregar y para evaluar la actividad.</p> <p>Técnica de lluvia de ideas finaliza cuando el investigador ha logrado recopilar la información.</p> <p>Responder las preguntas de la guía del grupo focal.</p> <p>Atender diversidades de problemas de acuerdo a la guía del grupo focal</p> <p>Priorizar las respuestas de acuerdo a la guía del grupo focal.</p>	<p>Listado de participantes.</p> <p>Libreta de notas.</p> <p>Grabadora.</p> <p>Lapicero.</p> <p>Refrigerio.</p> <p>Guías de preguntas</p>

✓ **Análisis Documental:**

Esta técnica se aplicó con el propósito de conocer los elementos relacionados con el foco de estudio sobre la influencia del liderazgo de las directoras en la gestión educativa de los centros escolares públicos del núcleo educativo Clementina Cabezas, distrito III, municipio de Managua, departamento de Managua, en el II semestre 2016

Según define Klaus Krippendorff (1998:112), la técnica del análisis documental se caracteriza por investigar el significado simbólico de los mensajes, trata en general de fenómeno distintos de aquellos que son directamente observados.

Técnica: Análisis Documental

Objetivos	Organización	Requerimiento	Participante
<p>Determinar el tipo de liderazgo de la gestión educativa del núcleo "Clementina Cabezas".</p> <p>Describir la gestión educativa de las directoras en el núcleo "Clementina Cabezas"</p> <p>Valorar la Influencia del liderazgo en la gestión educativa del núcleo "Clementina Cabezas".</p> <p>Definir las fortalezas y debilidades de la gestión educativa en el núcleo educativo "Clementina Cabezas".</p>	<p>El investigador solicito por escrito a los directores del núcleo educativo "Clementina Cabezas" la revisión de documentos seleccionados.</p> <p>Elaboración de una guía de análisis</p> <p>Tomar nota en las respuestas encontradas.</p>	<p>Guía de análisis documental.</p> <p>Libreta y lapicero</p> <p>Plan operativo anual.</p> <p>Planificación de actividades académicas.</p> <p>Plan de trabajo del docente.</p>	<p>Investigador</p>

VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS PARA RECOPIRAR INFORMACIÓN

En este proceso de validación de instrumentos para recolectar información, se contó con el apoyo de un grupo de docentes con gran experiencia en docencia e investigación educativa. En la investigación cualitativa no es posible establecer a priori y de manera definitiva, las técnicas e instrumentos que permitan obtener insumos para la investigación, esto, por el carácter emergente de su diseño. No obstante, toda técnica seleccionada para el estudio debe ser sometida a un proceso de validación que garantice el cumplimiento de los requisitos esenciales del rigor científico, como son la redacción, claridad, coherencia y pertinencia a los propósitos de la investigación.

Para garantizar el cumplimiento de estos requisitos la investigadora solicitó el apoyo del juicio de tres expertos con maestrías y con amplios conocimientos en instrumentos de investigación. Los tres son docentes con gran experiencia en el área de matemática.

Una vez reunidas con los tres expertos, procedió la investigadora a mostrar los objetivos de la investigación y las técnicas para la recolección de la información. Así mismo se suministró a cada experto los instrumentos impresos, el foco del estudio, propósitos, perspectivas de la investigación y los instrumentos elaborados facilitando la revisión y discusión de los mismos. Luego de analizar los aportes de los docentes que validaron los instrumentos, las recomendaciones del tutor, y las reflexiones de la investigadora, se incorporaron las recomendaciones sobre redacción, estructura de preguntas y mejoras de los mismos.

A través de esta prueba de jueces, se pide a los especialistas que valoren los siguientes aspectos de análisis de contenido del instrumento, entrevista cualitativa a profundidad, grupo focal y análisis documental.

X. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Para dar respuesta al planteamiento de la hipótesis: **¿Cuál es la influencia del liderazgo de las directoras en la gestión educativa?**, se procederá a responder en orden cronológico los objetivos de la investigación, según los actores.

El objetivo uno se refiere: Identificar el tipo de liderazgo que se desarrolla en los centros escolares públicos del núcleo educativo “Clementina Cabezas”

10.1 Liderazgo de las directoras

Entre los aspectos generales de las entrevistas realizadas a las directoras de los centros educativos en investigación se encontró, que dichas maestras poseen un nivel académico desde normalistas, educación técnica superior y licenciadas en Administración en la Educación. La experiencia como docente, oscila entre diez y veinticinco años, en el campo de dirección poseen entre los cuatro hasta los doce años de experiencia.

El nivel de liderazgo que poseen las directoras se cataloga como muy bueno, de igual manera, su trabajo está fomentado en el crecimiento y desarrollo de los estudiantes, práctica de valores, toma de decisiones compartidas, logro de metas y resuelven problemas que susciten en el campo.

Las características como líder, sobresalen ser optimista, el respeto, saber escuchar, ser creativo entre otras cualidades. Dentro del tipo de liderazgo tres directoras adujeron que mantienen una visión al cambio, en cambio una expresó la importancia de utilizar los diferentes enfoques de acuerdo al contexto de la escuela, es necesario delegar tareas específicas, ser democrática, mantener una visión en la escuela.

Las directoras consideran que en la gestión educativa que se aplican en los centros educativos, les ayuda a mejorar la comunicación, elevar la calidad educativa, mejorar los servicios en la educación, a la vez que exista una eficiencia en los recursos humanos.

En relación al tipo de liderazgo que se atribuye en la gestión educativa, mencionan el modelo institucional, pero eso no implica retomar otros como democrático, colaborativo de acuerdo a las tareas específicas. Dentro de la forma de trabajo de las entrevistadas, mencionan que, en su cronograma de trabajo, incluyen directrices ya orientadas por el Ministerio de Educación (MINED), a través del plan operativo anual.

Para analizar el impacto del liderazgo que poseen las directoras en la gestión administrativa, se presentará una matriz de descriptores, con el propósito de valorar las variantes, por medio de una escala de puntos que abarca de 0 (punto mínimo) 5 (punto máximo), de acuerdo al contexto donde está dicho centro en estudio.

Tabla # 1 Gestión Educativa

Descriptores	Escala					
	0	1	2	3	4	5
Cumplimiento de los programas de estudios en el nivel de primaria						5
Nivel académico de docentes es suficiente para el desempeño laboral					2	3
Actitudes y aptitudes del personal de recursos humanos a su cargo son suficientes para el desempeño laboral				1	2	2
Su gestión administrativa promueve el proceso de creatividad e innovación en las actividades laborales					2	3
Su gestión promueve el sentido de responsabilidad y desarrollo de disciplina laboral					1	4
Su gestión induce al compromiso, respeto y solidaridad entre las personas					1	4

Como resultados de las entrevistas las directoras que cumplen efectivamente con todos los tipos de programa de acuerdo a la modalidad entre ello se puede

mencionar preescolar, educación primaria, programa Institucional nutricional escolar (PINE), ajedrez etc. el nivel académico del personal docente es satisfactorio, referente a las actitudes y aptitudes existe una variante de medio a muy alto, a pesar del modelo de trabajo en la gestión administrativa; donde existe un modelo de creatividad e innovación, promovido por una serie de valores desde la responsabilidad hasta el compromiso y el cambio en la actitud.

Tabla # 2 El Liderazgo

Preguntas	Escala					
	0	1	2	3	4	5
Influencia su liderazgo en actividades escolares y extraescolares					3	2
Sus gestiones administrativas son detectables en la eficiencia de servicios.					2	3
Existencia de plan de capacitación y promoción administrativo						5
Existencia de manual de cargos y funciones de personal administrativo y docente						5
Posee conocimientos informáticos para la gestión de la información				2	2	1
Su dirección impulsa programa de becas estudiantiles	5					
Se brinda un buen servicio y atención en la biblioteca de su escuela	3					2
Su dirección ha creado o promovido algún programa de estudiantes monitores						5

Con relación a la tabla anterior se puede analizar que las directoras poseen un nivel de liderazgo alto, se puede detectar la participación en las actividades escolares – extra curriculares. De igual manera, orientan las capacitaciones previamente planificadas (Círculos Pedagógicos). Donde existe variante es que las directoras no están facultadas para promover becas y en tres escuelas no existe biblioteca.

9.2 ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS APLICADA A LOS DOCENTES

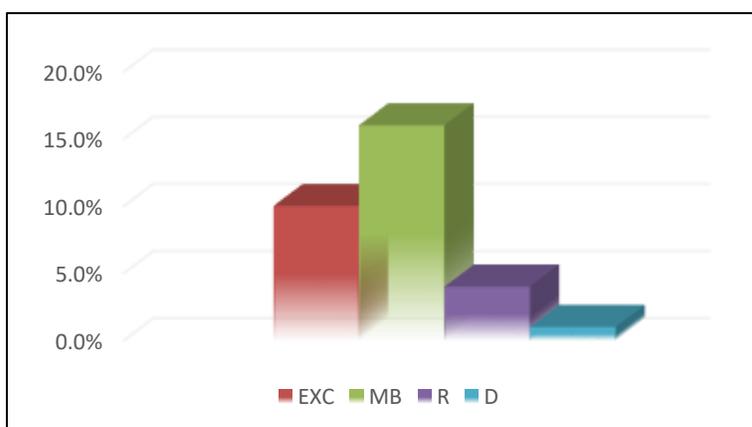
La aplicación de esta encuesta es importante porque se visualiza la óptica del docente, donde se presenta un análisis sobre el impacto del liderazgo que están proyectando las directoras en cada centro educativo desde la influencia en la gestión educativa. Por tanto, con llevará a fortalecer la calidad educativa.

Maxwell (2011), establece: “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 tanto, es considerable que el director, proyecte la capacidad de influir en los demás, para el logro de las diferentes tareas escolares que existen en los centros escolares, para y por el bien común de todos los estudiantes, servidores públicos, padres de familia y comunidad educativa.

A continuación, se identificará el tipo de liderazgo que desarrollan las directoras en los centros públicos.

Gráfico # 1: Nivel de Liderazgo de las directoras



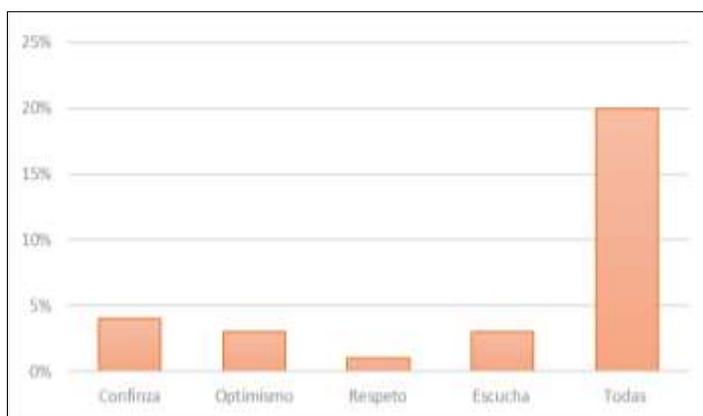
El 16% de los docentes expresaron muy bueno el liderazgo que desarrollan las directoras en los centros escolares, cumpliendo con los establecido del Ministerio de Educación (MINED).

Para el epistemológico Mario Bunge, hace énfasis a los enfoques sobre el liderazgo escolar, he infiere que no es más de una manera de ver las cosas o las ideas y en consecuencia también de tratar los problemas relativos a ellas.

Por tanto, en la tabla siguiente se explicará las diferentes características del liderazgo que muestran las directoras de los centros en investigación.

Gráfico # 2

Característica de las directoras

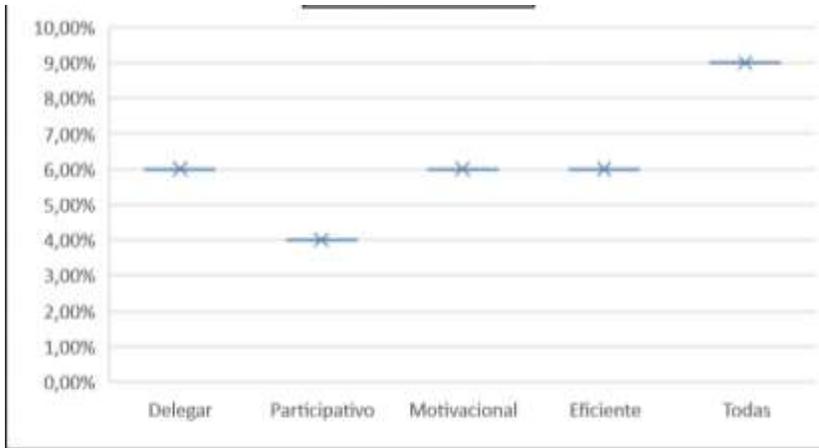


El veinte por ciento de los docentes del núcleo educativo “Clementina Cabezas”, consideran que las directoras cumplen con las principales características, sobresale la disposición al trabajo, ya sea grupal o individual.

Sin embargo; se manifiesta que las otras características, como: saber escuchar a sus subordinados, imprimir optimismo a las tareas delegadas, respeto hacia las otras personas y confianza en el personal, no son determinante en la caracterización de las directoras.

Gráfico # 3

Tipos de liderazgo de las directoras



Los docentes del núcleo educativo “Clementina Cabezas”, de manera aleatoria de cuatro a nueve por ciento, consideran que se establecen varios tipos de liderazgo en su gestión académica,

tales como: delegar algunas funciones a los docentes para el cumplimiento de tareas específicas, participativo, delegativo, motivacional y eficiente.

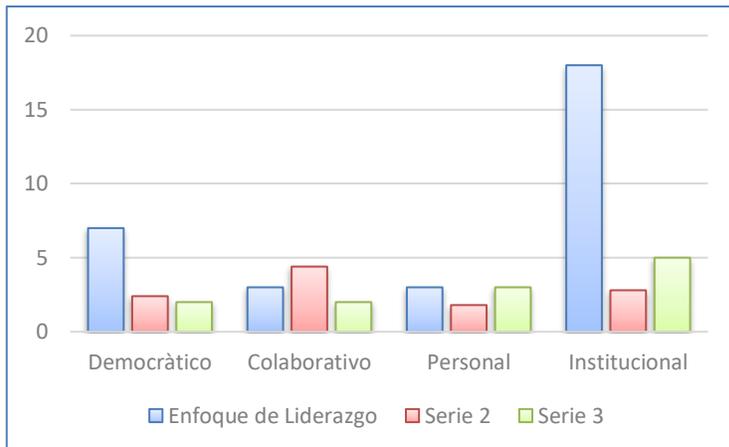
Gráfico # 4:

Enfoque del Liderazgo de las directoras

Para Lussier y Achua, 2007; expresan el liderazgo como “el proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio”.

Esta óptica es excelente, puesto que se necesita de diferentes vías influir en el Recurso Humano, para esto se retoma la teoría que facilita diferentes enfoques: democracia, institucional, teocrático, con el fin de cumplir con eficiencia las tareas extra curriculares previamente planificadas.

A continuación, se explicará la tabla número cuatro sobre el enfoque del liderazgo:



El 18% de los docentes del núcleo educativo “Clementina Cabezas”, consideran que el enfoque de liderazgo que poseen las directoras, principalmente es de tipo institucional. Aunque el siete por ciento de los maestros aducen que prevalece

también el enfoque democrático.

Se considera importante recalcar que hay orientaciones del Ministerio de Educación, donde se orientan la participación de los trabajadores docentes y administrativas en la toma de decisiones que permitan mejorar la efectividad de su desempeño.

En síntesis, se conoce como gestión educativa al conjunto de actividades que encierran el manejo de los recursos existentes en una escuela. A continuación, se describirán los aspectos esenciales que se encontraron en la investigación sobre dicha variable en estudio.

El segundo objetivo se plantea: **Describir la gestión educativa que realizan las directoras para el fortalecimiento del servicio en los centros educativos del núcleo educativo “Clementina Cabezas”.**

Tabla # 3 Tareas de la Gestión Educativa

Preguntas	Escala					
	0	1	2	3	4	5
Considera usted que el desarrollo académico y profesional de sus docentes es satisfactorios					2	3
La Calidad académica de sus docentes, garantiza una buena calidad de la educación					2	3

Nivel de administración de recursos didácticos en su centro escolar	2				2	1
Contempla algún nivel de enseñanza en materia informática	4				1	
Su centro aplica el modelo pedagógico Institucional						5
Controla usted las estrategias de evaluación por parte de los docentes						5
Sus docentes aplican consultas grupales y/o individuales a sus alumnos					1	4
Su escuela aplica algún programa de captación estudiantil					4	1
Las clases de sus docentes utilizan medios audiovisuales y tecnologías TIC	0					
Su conocimiento investigativo lo ha vinculado a su desempeño laboral					4	1

Concerniente a las tareas específicas para el buen funcionamiento de los centros educativos se aduce en la tabla anterior, que la planta docente está calificada/o, de acuerdo a su área, esto permite garantizar la calidad en la educación. De acuerdo al trabajo administrativo las directoras velan por los recursos didácticos y fungibles, garantizando así, la calidad.

Tabla # 4 Proyectos Educativos

Preguntas	Escala					
	0	1	2	3	4	5
Su colegio participa en ferias científicas educativa	1				3	1
Su colegio realiza intercambio escolar con otras instituciones del MINED	2				1	2
Su colegio está vinculado con algún programa de divulgación del MINED						5
Conoce la relación entre el plan nacional de desarrollo y políticas de investigación del MINED						5
Su centro cuenta con un plan de evacuación ante desastre naturales						5
Como cataloga la infraestructura física del centro escolar				1		4

En la tabla #4 se especifica que, para garantizar la ruta de la investigación, basada en la innovación, creatividad las directoras promueven ferias científicas de acuerdo al calendario escolar, también realizan intercambio de experiencias entre escuelas. Estos se divulgan por medio de la tecnología, bajo la coordinación de las políticas educativas de nuestro país.

En el tercer objetivo se describe: Valorar la influencia del liderazgo de las directoras para la eficiente gestión educativa en los centros educativos del núcleo educativo “Clementina Cabezas”.

Tabla # 5 Influencia del Liderazgo

Preguntas	Escala					
	0	1	2	3	4	5
Cómo valora el área de juego y de servicio higiénico respecto al nivel de limpieza				1	4	
Su centro cuenta con áreas de recreación, deportivas y de servicios estudiantiles	2				3	
Su centro cuenta con recursos tecnológicos y computacionales	4					1
Su centro cuenta con seguridad e Higiene laboral en las áreas administrativas y académicas						5
Su dirección posee autonomía para la toma de decisiones					4	1
Su liderazgo le ha permitido el desarrollo de capacidades críticas y autocríticas					1	4
Su función de director le ha facilitado creatividad para generar nuevas ideas					1	4
Como director promueve la motivación en el cumplimiento de las actividades laborales						5
Su dirección realiza controles financieros y contables	3				1	1

En la tabla siguiente se deduce una variante desde no existe hasta alto, el cual indica que en dos centros no cuentan con área recreativa, porque su longitud no es grande. cuatro centros escolares no tienen recursos tecnológicos y tampoco se presenta un plan financiero; dado que en las escuelas no se percibe entrada monetaria, sin embargo; solamente dos directoras rinden cuenta a las autoridades

departamentales sobre el uso y manejo de entrada de divisas de los kioscos escolares.

Tabla # 6 Influencia del Liderazgo

Chiavenato (2004), especifica: "liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

Por tanto, en la tabla siguiente determina algunos criterios de la forma que las directoras influyen de manera interpersonal en su planta docente, entre ello se puede mencionar: habilitación de actitudes y destrezas, los logros que se obtienen por medio de las metas de trabajo, comunicación asertiva, entre otros aspectos imprescindibles en la educación.

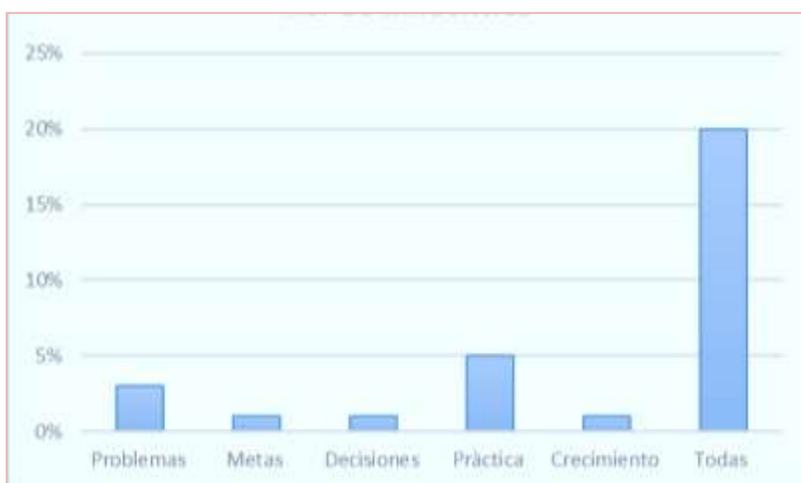
Preguntas	Escala					
	0	1	2	3	4	5
Su gestión como director ha permitido el desarrollo de habilidades individuales, interpersonales y grupales					4	1
Su colegio ha obtenidos logros en las disciplinas de cultura y deporte					2	3
Cómo valora los niveles de comunicación practicado en su centro escolar					3	2
Su centro escolar promueve la divulgación y propagandas en los murales escolares						5
Su gestión administrativa obedece a un plan operativo anual					1	4
Su dirección aplica reglamentaciones y normativas a su personal						5
Su dirección controla las asistencias y ausencias de su personal						5
Su dirección contempla programas de actualización en metodologías educativas						5
Nivel de articulación entre su gestión administrativa y su liderazgo						5
Nivel de comunicación entre las autoridades distritales, departamental y su centro escolar						5
Nivel de las relaciones entre las actividades docentes y administrativas					1	4

Lo anteriormente, determina que la gestión educativa que realizan las directoras de los centros educativos ha permitido nivelar la comunicación, desde la sede distrital, esto permite dirigir las tareas específicas, según el calendario escolar, también del Reglamento Carrera Docente y la actualización docente de acuerdo al plan de capacitación del Ministerio de Educación (MINED).

A continuación, se detallará de qué forma las directoras de los centros educativos influyen en el personal docente que dirigen.

Gráfico # 6

Rol de influencia de las directoras



La mayoría de los docentes del núcleo educativo “Clementina Cabezas”, que representan el veinte por ciento, consideran que el rol de influencia de las directoras está caracterizado por: resolver todas las

situaciones que suscitan en las escuelas, entre ello se mencionan, problemas, metas, decisiones etc.

Sin embargo, el cinco por ciento de los docentes aducen que las directoras llevan a la práctica diferentes criterios como: cumplir con las metas trazadas en los planes operativos anuales, tomar decisiones acertadas en los conflictos que estén bajo su responsabilidad, promoción de práctica en valores morales y éticos y por desarrollar el crecimiento educativo, tanto en el área administrativa como en la académica.

El autor Násere (1999), explica que es primordial las buenas relaciones humanas para el éxito en el trabajo y deben estar sustentados con ciertos principios y valores que servirán de fundamento para llevarse bien con los demás, por ejemplo; amor al prójimo, disposición personal positiva, aceptación de las diferencias, equidad y solidaridad.

En nivel escolar es esencial, que se practique las buenas relaciones humanas, donde se visualice el respeto, amor, comunicación efectiva y equidad. Esto será una excelente base, en el cumplimiento de las diferentes tareas o gestiones que se deben cumplir en cualquier institución de trabajo.

Ahora bien, qué se entiende por gestión educativa, es la aplicación de un conjunto de técnicas, instrumentos y procedimientos en el manejo de los recursos y desarrollo de las actividades institucionales.

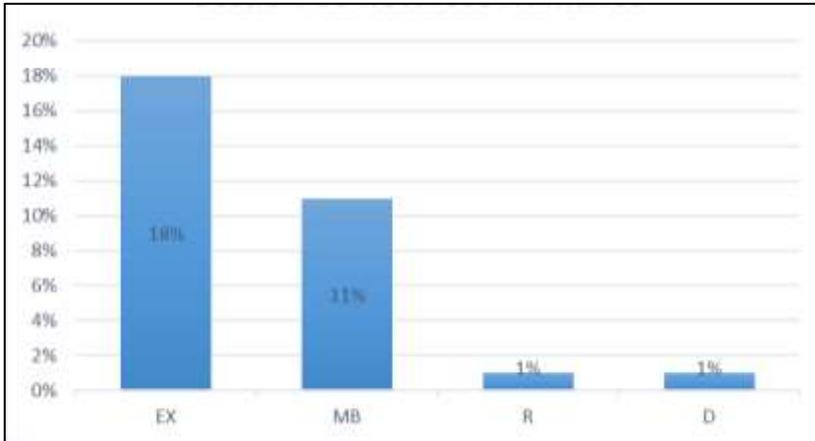
Por tal razón, es un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales y regionales; según Farfán, (2015).

A continuación, se explicará, la valoración de cómo se implementa la gestión en los centros escolares:

Gráfico # 7

Gestión de Recursos Humanos

El dieciocho por ciento de los docentes del núcleo educativo “Clementina Cabezas”,



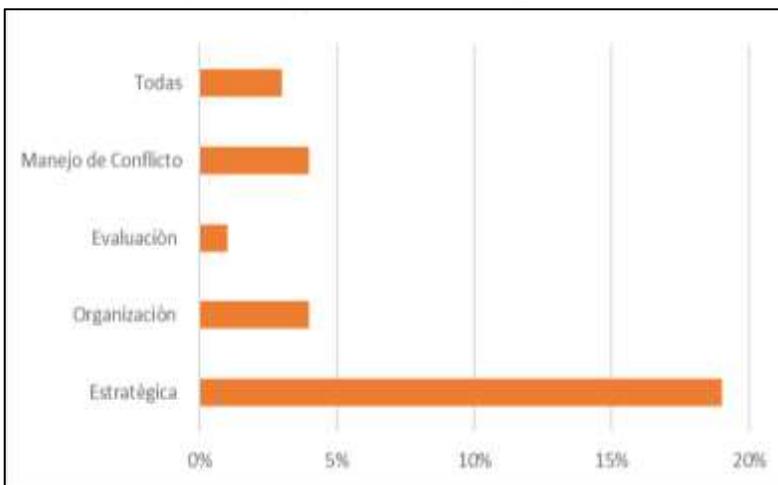
consideran que la gestión de los recursos humanos practicado por las directoras se considera excelente, el once por ciento de los autores establece muy bueno,

Debe entender esta gestión como la administración y organización del personal humano, delegación de tareas actividades y proyectos educativos, control y manejo del personal a su cargo y el proceso de evaluación del desempeño, así como la promoción en los cargos y funciones.

Gráfico # 8

Prioridad a los tipos de Gestiones Educativas

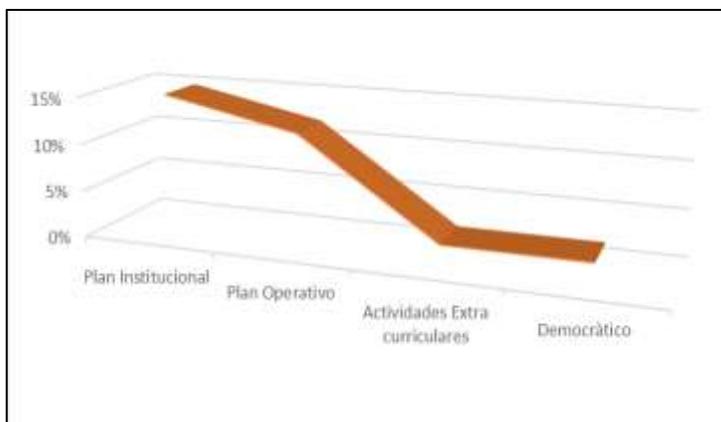
El dieciocho por ciento de los docentes del núcleo educativo “Clementina Cabezas”, consideran que la prioridad en la gestión administrativa de las directoras, está



caracterizada por la planeación estratégica de las actividades desarrolladas en el plan operativo anual, acompañado de todas las actividades orientadas por la delegación distrital del MINED.

Gráfico # 9

Caracterización de la Gestión Educativa



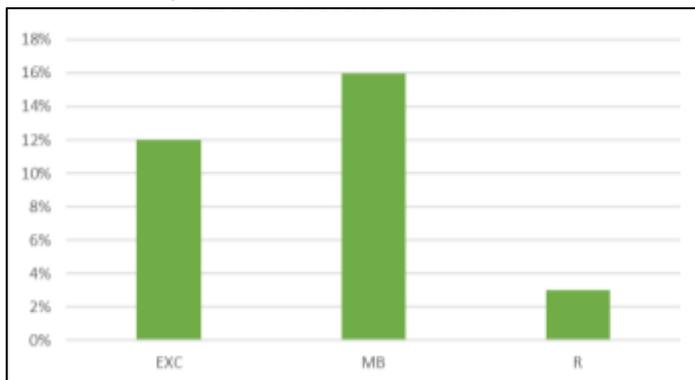
El catorce por ciento de los docentes del núcleo educativo “Clementina Cabezas”, consideran que la caracterización de la gestión administrativa de las directoras, está expresada en el cumplimiento de cumplir

las orientaciones del delegado distrital y del cumplimiento de las actividades generadas en el plan operativo institucional, orientado por la sede nacional del Ministerio de Educación (MINED).

Gráfico # 10

Evaluación de la gestión educativa y académica

El dieciséis por ciento, de los docentes del núcleo educativo “Clementina Cabezas”,



consideran que la evaluación de la gestión administrativa y académica de las directoras es muy buena, aunque el doce por ciento de los actores infiere que tiene una categoría excelente.

Con el fin de dar una mejor descripción a las actividades desarrolladas en la gestión educativas por las directoras del núcleo educativo “Clementina Cabezas”, se han agrupado diversas preguntas de las encuestas realizadas, las cuales presentan características comunes, y son sujeta de un análisis descriptivo, con el objetivo de evaluar el impacto de la gestión educativa.

Dentro de los beneficios de la gestión educativa se mantienen la autonomía institucional, se enfoca en el aprendizaje y convivencia escolar que a continuación se describe:

Pregunta 1: Control del director en el cumplimiento de los programas de estudios

Pregunta 2: Control académico en el proceso de enseñanza- aprendizaje.

Pregunta 3: Evaluación de actitudes para el desempeño laboral.

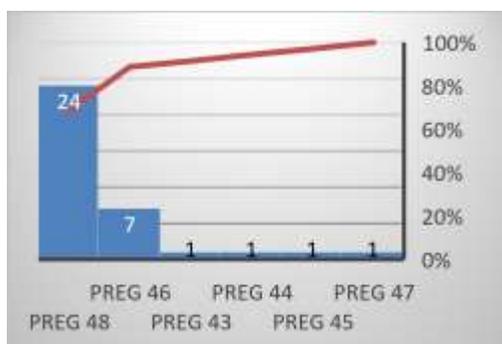
Pregunta 4: Desarrollo de creatividad e innovación en las actividades del centro.

Pregunta 5: Influencia del sentido de responsabilidad y disciplina laboral.

Pregunta 6: Promoción del compromiso, respeto y solidaridad.

Gráfico # 11

Beneficios de la Gestión Educativa



El setenta y nueve por ciento de los docentes del núcleo educativo “Clementina Cabezas”, consideran:

1. El control de la gestión educativa del director en el cumplimiento de los programas de estudios en primaria regular y en la promoción de valores morales, tales como el compromiso social, respeto y solidaridad humana se consideran muy satisfactorio y con un nivel de muy alto.
2. Con relación a los aspectos de control académico en el proceso de enseñanza- aprendizaje, evaluación de actitudes para el desempeño laboral, desarrollo de creatividad e innovación en las actividades del centro e Influencia del sentido de responsabilidad y disciplina laboral, se considera satisfactorio con un nivel de categoría alto.

Seguido se explica la gestión de los recursos humanos, por medio de acciones que ayudan al cumplimiento de las mismas, el cual se detallan

Pregunta 7: eficiencia de servicios.

Pregunta 8: Influencia del liderazgo de la directora

Pregunta 9: Existencia de plan de capacitación y promoción administrativo.

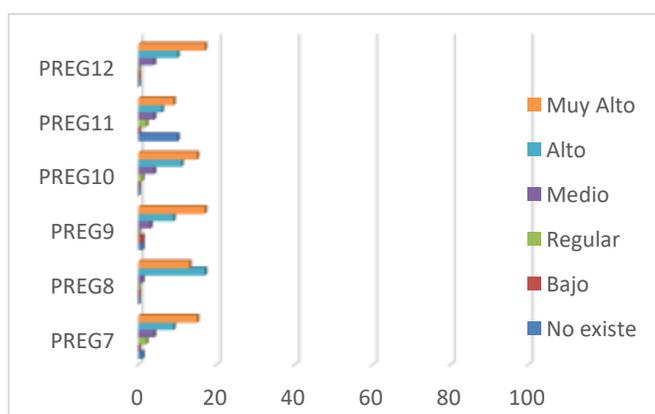
Pregunta 10: Existencia de manual de cargos y funciones de personal administrativo y docente.

Pregunta 11: Implementación de tecnología informáticas

Pregunta 12: Práctica profesional del director

Gráfico # 12

Gestión de los Recursos Humanos



Los docentes del núcleo educativo “Clementina Cabezas”, consideran:

1. Que las gestiones administrativas y académicas desarrolladas son detectables en la eficiencia de servicios que ofrece cada centro escolar, también se

reconocen la existencia de un plan de capacitación y promoción administrativa, la existencia de manual de cargos y funciones de personal administrativo y docente, búsqueda de la implementación de tecnología informáticas para la gestión de la información y que la práctica profesional del director corresponde con su preparación académica, todos estos con un nivel de satisfacción aceptable y con un nivel de categoría de muy alto.

2. También se reconoce la Influencia del liderazgo del director en actividades escolares y extraescolares, con un nivel de calificación de alto.

Las preguntas 13 – 18 están referidas al fortalecimiento de los diferentes tipos de proyectos desde académicamente, impulso de los programas, control y monitoreo.

Pregunta 13: impulso de las gestiones educativas y académicas

Pregunta 14: servicio y atención en la biblioteca.

Pregunta 15: La dirección impulsa programa de estudiantes monitores.

Pregunta 16: Calidad y desarrollo académico de los docentes es producto de la gestión administrativa del director.

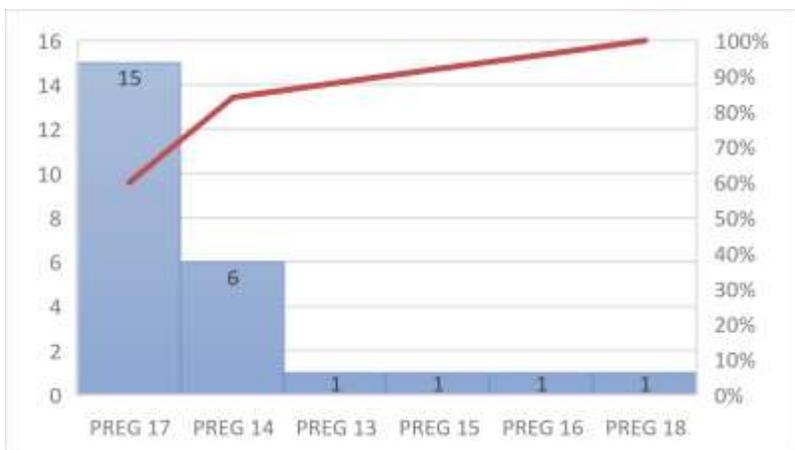
Pregunta 17: La dirección administra y controla el manejo de los recursos didácticos.

Pregunta 18: La dirección promueve la Enseñanza en materia informática.

Gráfico # 13

Impulso de los Proyectos

El criterio de los maestros aducen en un noventa por ciento que la dirección controla, administra y organiza los recursos didácticos o medios de enseñanzas y que se promueve la formación del programa de alumnos monitores, con un nivel de aceptación muy alto.



Es relevante que el cuarenta por ciento de los actores de esta investigación refieren el impulso de las gestiones administrativas y académicas, correcta administración, servicio y la calidad y desarrollo académico de los docentes.

La percepción de los docentes respecto a la administración, organización, servicio y nivel de atención en las bibliotecas no es percibida en su totalidad, debido a que, en algunos centros escolares de este núcleo educativo, ni siquiera existe centro de documentación o biblioteca.

Las preguntas 19 – 24 están referidas a uno de los otros beneficios de la gestión educativa como es la autonomía institucional explicada de la siguiente manera

Pregunta 19: la aplicación del modelo pedagógico Institucional.

Pregunta 20: control en la aplicación de Estrategias de evaluación

Pregunta 21: La dirección orienta a que los docentes apliquen consultas grupales y/o individuales a sus alumnos.

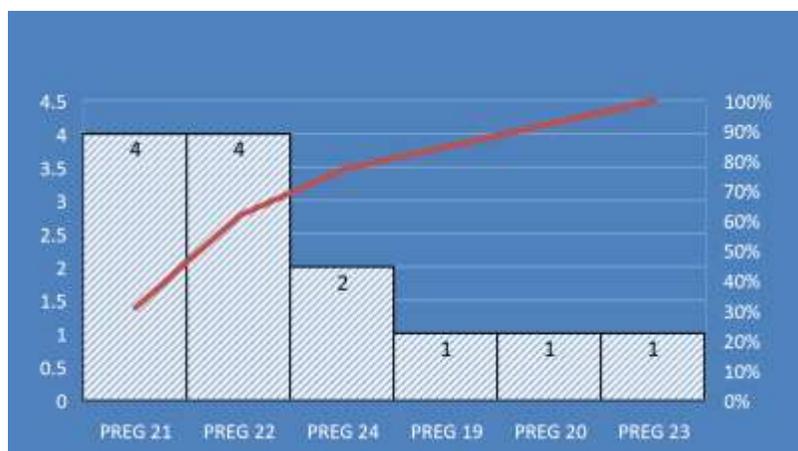
Pregunta 22: La dirección promueve programa de captación estudiantil.

Pregunta 23: El centro cuenta con medios audiovisuales y tecnologías TIC.

Pregunta 24: Los conocimientos investigativos lo ha vinculado a su desempeño laboral.

Gráfico # 14

Evaluaciones de Actividades



El noventa por ciento de los docentes del núcleo educativo “Clementina Cabezas”, consideran las evaluaciones de la siguiente manera:

1. La dirección orienta las evaluaciones en consultas grupales e individuales con los estudiantes que tengan problemas de asimilación de contenidos, así como captación de alumnos para promover matrícula estudiantil.
2. El cuarenta por ciento de los conocimientos adquiridos en su formación profesional son vinculados a su desempeño laboral, específicamente en el arete del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Las preguntas 31 – 36 están referidas a las actividades de higiene ambiental de la gestión educativa, entre ellas:

Pregunta 31: La dirección garantiza áreas de limpiezas y servicios higiénicos.

Pregunta 32: La dirección controla la calidad de alimentos que se venden en el centro escolar.

Pregunta 33: El centro cuenta con un área de atención médica.

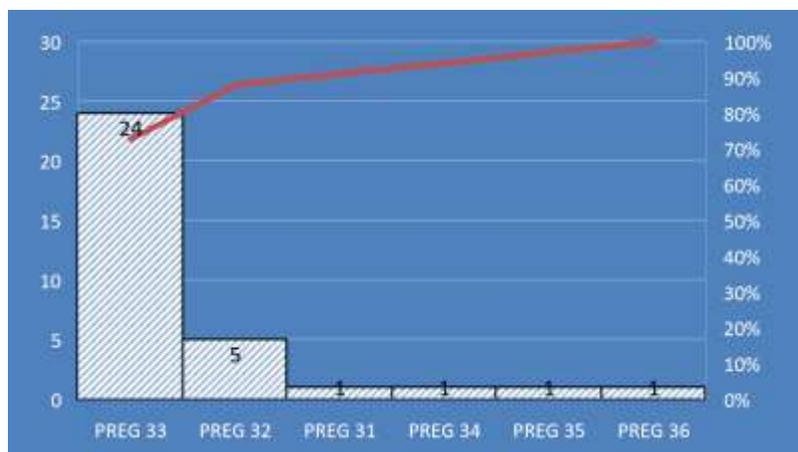
Pregunta 34: El director realiza práctica desarrollo de liderazgo a través del ejemplo personal.

Pregunta 35: La dirección posee autonomía para la toma de decisiones.

Pregunta 36: La dirección se preocupa por la seguridad e Higiene laboral en las áreas administrativas y académicas.

Gráfico # 15

Higiene Ambiental



El setenta y nueve por ciento de los docentes del núcleo educativo “Clementina Cabezas”, consideran:

1. Los aspectos referidos a garantizar áreas verdes y de juegos para los estudiantes, control de sanidad respecto a las ventas de alimentos y frutas, así como la seguridad e higiene laboral en las áreas de docencia y administrativa, se manifiesta con un nivel de aceptación muy alto.
2. Una debilidad vertida por los docentes es que en el núcleo educativo no existe ninguna escuela cuenta con un área médica de primeros auxilios, así como de personal capacitado que pueda brindar dicha atención.

3. También se destaca que el director realiza práctica desarrollo de liderazgo a través del ejemplo personal, con un nivel de aceptación de muy alto.

Las preguntas 37 – 42 están referidas a la promoción de actividades de formación de valores, entre ellas:

Pregunta 37: La dirección promueve la formación de valores y compromiso social, moral y ético.

Pregunta 38: Existen tareas orientadas a la higiene, deporte y cuidado del Medio Ambiente.

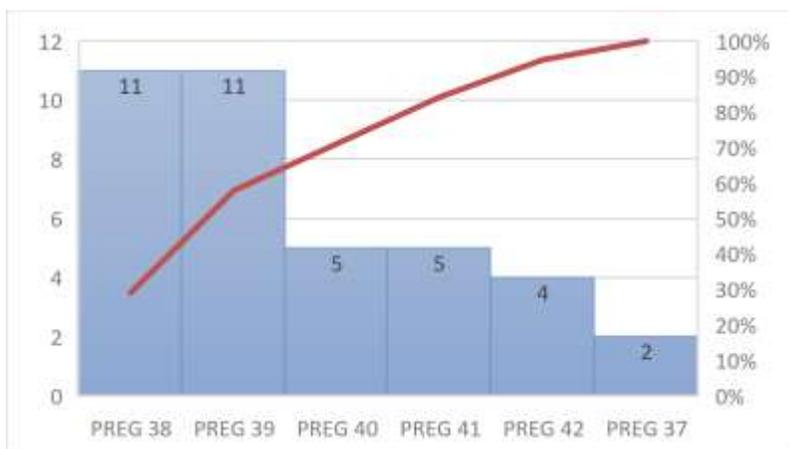
Pregunta 39: Se promueve la investigación en los estudiantes, lecturas y el pensamiento lógico.

Pregunta 40: Se promueve el trabajo cooperativo con los padres de familia en la escuela.

Pregunta 41: La dirección fomenta el desarrollo de capacidades críticas y autocríticas de su personal humano.

Pregunta 42: La dirección promueve la motivación en el desarrollo de las actividades laborales.

Gráfico # 16 Promoción de Valores



La mayoría de los docentes del núcleo educativo “Clementina Cabezas”, que representan el noventa por ciento consideran:

1. La dirección promueve la formación de valores y compromiso social, moral y ético, orientan actividades dirigidas a la conservación de la higiene escolar y cuidado del medio ambiente, promoción de lecturas con carácter comprensivo para desarrollar las capacidades críticas y autocríticas en los estudiantes, y la promoción de actividades motivacionales para el desarrollo de la jornada laboral, todo esto con una aceptabilidad de categoría muy alto.

Las preguntas 43 – 48 están referidas a las actividades de comunicación y divulgación de la gestión educativa, entre ellas:

Pregunta 43: La dirección promueve el desarrollo de habilidades individuales, interpersonales y grupales.

Pregunta 44: La dirección permite la comunicación y divulgación en el centro escolar.

Pregunta 45: La dirección permita la aplicación de diversas estrategias metodológicas para una enseñanza efectiva.

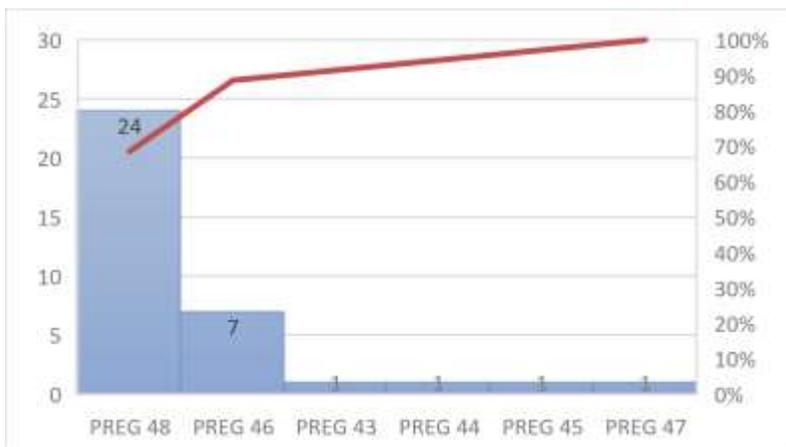
Pregunta 46: La dirección con frecuencia presenta un informe sobre el estado económico del centro escolar.

Pregunta 47: La dirección aplica reglamentaciones y normativas laborales a su personal.

Pregunta 48: La dirección controla asistencias y ausencias de su personal.

Gráfico # 17

Comunicación y Divulgación



En cuanto a la comunicación y divulgación se orientas varias aristas que ayudan al control administrativo, por tanto, el setenta y nueve por ciento hacen mención de lo siguiente: control de asistencia y ausencias del personal docente y administrativo, aplicando reglamentaciones y normativa laboral al personal, todo esto con un grado de aceptación muy alto.

9.3 ANALISIS DE RESULTADO DEL GRUPO FOCAL

Las principales consideraciones respecto al grupo focal aplicado al personal administrativo de los centros escolares en investigación, que se compone por guardas de seguridad, afanadoras y secretaria, se caracteriza por las siguientes aseveraciones:

- a) El nivel de liderazgo atribuido a la gestión de las directoras se cataloga como regular.
- b) El rol de influencia en el liderazgo de las directoras se atribuye a las prácticas de valores, resolución de problemas y tomas de decisiones compartidas.
- c) Las características que definen a las directoras como líder son: optimismo, capacidad de escucha, fomento del respeto, establecer relaciones de confianzas y trabajo colaborativo.
- d) La gestión en los recursos humanos de la directora se describe como bueno y ha permitido: mejorar niveles de comunicación y de servicios administrativos y académicos, elevar nivel de calidad en la educación y eficiencia de recursos humanos.
- e) La estrategia administrativa que ha impulsado la directora para mejorar el nivel de eficiencia en el trabajo ha sido la promoción del dialogo, actividades participativa y promoción de la cordialidad.

En el cuarto objetivo se propuso: **Categorizar las fortalezas y debilidades que presentan las directoras en la gestión educativa del núcleo educativo “Clementina Cabeza”.**

De acuerdo a los resultados obtenidos por el análisis estadístico efectuado, se pueden deducir las siguientes fortalezas y debilidades encontradas en el liderazgo de la gestión educativas de las Directoras del núcleo educativo “Clementina Cabezas”, distrito III del MINED, del municipio de Managua, departamento de Managua.

Fortalezas:

- ❖ Cumplimiento del contenido a desarrollar en los programas analíticos de asignaturas en los diversos grados y modalidad de estudio.
- ❖ Aplicación de diversas metodologías de enseñanza-aprendizaje que promueven el aprendizaje significativo en los estudiantes.
- ❖ Formación de grupos de alumnos monitores para fortalecer el programa de rendimiento académicos en dichos centros escolares.
- ❖ Aplicación de un programa de captación estudiantil, con el objetivo de garantizar la matriculas a todos los niños y niñas del entorno social donde están ubicados cada uno de los centros escolares.
- ❖ Compromiso social por parte del personal docente y administrativo en el cumplimiento de todas las actividades emanadas del plan operativo anual.
- ❖ Participación de los centros escolares en diversas ferias científicas y educativas, organizadas por el MINED o bien por intercambios colegiales.
- ❖ En cada centro escolar, existe un plan de evacuación, con el objetivo de mitigar el número de accidente y victima ante un desastre natural.
- ❖ Promoción de un plan de seguridad física y seguridad peatonal en el entorno de los centros escolares.
- ❖ Optimización de las áreas verdes y de juegos para la población estudiantil, garantizando la seguridad en la misma.
- ❖ Todos los centros escolares de este núcleo educativo aplican la pedagogía institucional emanada del MINED y está en correspondencia con la formación de valores morales y éticos que prevalece en el siglo XXI.

Debilidades:

- ❖ No todos los centros escolares del núcleo educativo “Clementina Cabezas” no poseen bibliotecas ni acervo bibliográfico, que pudieran servir para garantizar consultas bibliográficas a los estudiantes y docentes.
- ❖ Algunos centros escolares del núcleo educativo “Clementina Cabezas” no poseen laboratorios informáticos, lo cual incide en el proceso de enseñanza-aprendizaje impidiendo un aprendizaje significativo en los estudiantes.
- ❖ Cuatro centros escolares del núcleo educativo “Clementina Cabezas” no poseen recursos informáticos ni equipamiento tecnológico, tales como: Data Show, retroproyectores, pantallas digitales y computadoras, que puedan ser utilizadas para las gestiones administrativa y académicas del centro.
- ❖ Existencia de un número reducido de medios de enseñanzas para ser utilizado en las diversas formas organizativas de enseñanzas.
- ❖ Inexistencia de un plan de capacitación docente referido a contenidos de estrategias metodológicas y uso de tecnología informática, que permitan mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje.

XI. CONCLUSIONES

Después de haber realizado el análisis detallado de la información recabada en torno al foco de investigación se llegó a las conclusiones siguientes de acuerdo al orden de los propósitos previstos:

- ✓ Se identificó que el tipo de liderazgo ejercido por las directoras del núcleo educativo “Clementina Cabeza” es de tipo institucional, ya que obedece al cumplimiento de políticas y normas educativas nacionales.
- ✓ También se establece que este tipo de liderazgo está complementado con enfoque democrático y colaborativo, ya que las políticas nacionales educativas reflejan la participación de la ciudadanía y de la comunidad estudiantil, además del entorno social y familiar.
- ✓ El liderazgo de las directoras del núcleo “Clementina Cabezas” se caracteriza por diferentes aspectos, entre ellos: Cumplimiento de las actividades administrativas y académicas de su gestión educativa, la promoción del proceso de creatividad e innovación en las actividades laborales, desarrollo del sentido de responsabilidad y disciplina laboral e inducción al respeto y solidaridad entre las personas.
- ✓ La influencia del liderazgo se manifiesta en el nivel de efectividad que se imprimen en las actividades escolares y extraescolares, lo cual se manifiesta en la eficiencia y eficacia de los servicios educativos.
- ✓ El liderazgo de las directoras influye en las actividades de enseñanzas-aprendizajes, mediante las consultas grupales y atenciones individuales a aquellos estudiantes con dificultades en el aprendizaje.
- ✓ El liderazgo de las directoras permite establecer y mantener relaciones educativas con otros centros escolares del mismo núcleo educativo, mediante la participación de ferias educativas y competencias deportivas.

Las principales gestiones educativas que realizan los directores del núcleo educativo son: Gestiones Educativas, Gestiones de Dirección, Gestiones Académicas y Gestiones de Comunidad.

Las gestiones educativas están caracterizadas por todas aquellas actividades que permitan potenciar el máximo aprovechamiento de los servicios administrativos, tales como:

- ✓ Actividades de relaciones laborales y personales entre el personal docente y administrativo.
- ✓ Control de recursos humanos, financieros y económicos del centro escolar.
- ✓ Garantizar servicios de atención a la comunidad estudiantil y a personal docente y administrativo.
- ✓ Tramitar con las autoridades administrativas distrital, la entrega de materiales de trabajo (papelería y útiles escolares) tanto para el área administrativa como al personal docente.
- ✓ Ejecutar todas las actividades administrativas tales como el manejo de información, control de informes, resguardo de información, control de archivos de notas y personal e informes a la delegación distrital.

Existen otras acciones que con llevan al fortalecimiento de las acciones políticas de la institución rectora Ministerio de Educación (MINED)

Formación de grupos de estudiantes monitores, con el objetivo de elevar el rendimiento académicos de los estudiantes.

- Inducción en la participación de actividades escolares y extraescolares.
- Control de la aplicación del modelo pedagógico institucional.

- Impulsar consultas grupales e individuales a aquellos estudiantes con problemas de asimilación.
 - Control del proceso evaluativo de los estudiantes.
 - Garantizar la limpieza e higiene en las áreas de los salones de clases, áreas verdes y áreas de juegos.
 - Promover el cuidado al medio ambiente y a la naturaleza, mediante actividades educativas que permitan hacer conciencia al estudiante sobre esta realidad.
 - Promover la participación estudiantil en las ferias educativas y competencias deportivas.
 - Fomentar el respeto, disciplina estudiantil y laboral, la formación de valores morales y éticos, el compromiso y responsabilidad social, en todas las actividades de formación académica ejecutadas en cada uno de los centros escolares.
- ✓ Las gestiones de comunidad permiten establecer relaciones con la comunidad social y familiar y las principales actividades son:
- Garantizar la participación de la comunidad y la familia en las actividades promovida por la dirección del centro escolar.
 - Promover la participación de la comunidad en la seguridad de los niños durante la llegada y salida del centro escolar.

- Establecer vínculos con las autoridades del poder ciudadano para garantizar la matrícula a todos los niños y jóvenes de la comunidad.
 - Participar en diversas ferias estudiantiles organizadas por la dirección y autoridades de la comunidad, en beneficio del centro escolar.
 - Participar en colaboración con las autoridades del poder ciudadano de la comunidad en diversas jornadas medicas de vacunación, para garantizar la salud a nuestros niños.
-
- ✓ La influencia del liderazgo de los directores del núcleo educativo “Clementina Cabezas” ha permitido la promoción de prácticas de valores morales, éticos y personales, en beneficio del desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje.
 - ✓ Cumplir con las actividades contempladas en el plan operativo anual e incentivar otras tareas curriculares y extracurriculares que permitan optimizar el proceso de la gestión educativa en los centros escolares.
 - ✓ Resolver problemas administrativos y académicos referentes a la organización, dosificación y asignación de actividades propias de los centros educativos.
 - ✓ Tomar decisiones acertadas en los conflictos laborales que estén bajo su responsabilidad y en caso necesario, resolver dicho conflicto mediante la intervención adecuada y oportuna de la delegación distrital del MINED.
 - ✓ Crear un ambiente de trabajo adecuado para implementar actividades académicas y administrativas que beneficien el desarrollo educativo del centro escolar.

- ✓ Promover actividades propias del trabajo educativo basado en políticas educativas nacionales, en mejoras del proceso académico del centro escolar, tales como: intercambios colegiales, participación en ferias, promoción de competencias deportivas, reuniones de personal docente y capacitaciones en los TEPCE.

- ✓ Promoción de trabajo colaborativos en equipos de acuerdo a la metodología y estrategias de enseñanza a emplear en determinadas situaciones educativas.

- ✓ Compartir experiencias académicas que permitan aplicar y proponer diferentes estrategias didácticas de enseñanza, encauzadas al trabajo colaborativo, y organizado.

- ✓ Implementación de nuevas estrategias didácticas y uso de medios de enseñanzas, han permitido mejorar el rendimiento académico de los estudiantes.

- ✓ Establecer concordancias entre las funciones administrativas y docentes en beneficio de la atención a la comunidad y a la familia.

XII. RECOMENDACIONES

En relación al trabajo de investigación se proponen las siguientes recomendaciones, las cuales permitirán mejorar la gestión educativa de las directoras del núcleo educativo “Clementina Cabezas”, del distrito III del municipio de Managua. Estas recomendaciones permitirán optimizar el proceso de dicha gestión y están dirigidas a la delegación distrital y a los centros escolares de dicho núcleo.

Dirección de los Centro Escolares:

- ✓ Promover las relaciones interpersonales basadas en el respeto y compromiso social, en beneficio del desarrollo del trabajo educativo del centro escolar.
- ✓ Propiciar diversas estrategias metodológicas activas y participativas para el desarrollo de las actividades educativas.
- ✓ Utilizar medios audiovisuales, técnicos de ofimáticas y tecnología computarizada, para garantizar mejores niveles de calidad en el proceso de enseñanza aprendizaje.
- ✓ Los docentes deben utilizar estrategias didácticas innovadoras y garantizar resultados con aprendizajes significativos.
- ✓ Realizar evaluaciones del desempeño laboral al personal administrativo y docente del centro escolar.
- ✓ Crear un plan de supervisión y de acompañamiento docente que permitan mejorar los niveles de aplicación de estrategias didáctica que beneficien el desarrollo de aprendizajes significativos en los estudiantes.

- ✓ En los TEPCE que se realizan a nivel del distrito, se deben plantear las necesidades en capacitaciones pertinentes en temas científicos y metodológicos, relacionados con su disciplina, y sobre el uso de estrategias didácticas.
- ✓ Proporcionar bibliografía actualizada acerca de las estrategias didácticas para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes.
- ✓ Gestionar la construcción de biblioteca y laboratorio de informáticas con las autoridades del distrito III del MINED, en aquellos centros escolares donde no existan.

XIII. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

1. Castillo, Vindell, Ramírez, Lanuza et al, (2016); Diplomado Liderazgo en la Educación Educativa, pág. 43.
2. Cruz, Vindell at ... Gadea. Diplomado Liderazgo de la Gestión Educativa, (20015).
3. Davis Otero, (2013); Modelo de Gestión y Participación Educativa, proyectos MINED; abril 2013 pág., 3.
4. Guadamuz y Ortiz; (2016); Incidencia del Liderazgo en la Gestión Administrativa.
5. Lady Milena Rincón Fonseca, (2011). Maestría en administración de organizaciones liderazgo orientado competitividad y el desarrollo humano.
6. Ley General de Educación, no. 582, aprobada el 22 de marzo del 2006, publicado en la gaceta 150 del 0
7. Nohemy Scarleth Aguilar Chávez, (2005). Investigación Incidencia del Desempeño en los Directores en sus Funciones Administrativas y Técnico Metodológicos; Unan Managua, 20 de enero 2005.
8. Nasere Habed L. cuarta edición; Julio 1999. El Arte de las Relaciones Humanas en la Vida Y el Trabajo.
9. Políticas Públicas en Nicaragua, (2009); Ministerio de Educación – MINED.
10. Robert Lussier, Christopher Achua, (2007). Liderazgo. Segunda edición.
11. Dr. Johnny Félix Farfán Pimentel, (2015). La gestión educativa
12. Villanueva Gloria Villanueva Gloria. (2016); Seminario Taller de Investigación.

WEBGRAFIA

1. Liderazgo asertivo en la gestión administrativa. <http://www.monografias.com>
2. La gestión educativa es la vía al mejoramiento de la educación. <Http://wiki liderazgo escolar//>. 01 septiembre 2016 - 9:50 pm.
3. Liderazgo escolar. <Http//liderazgo escolar//>Leith Wood, jantzi y teinbach, 2003.
4. Vía definición de Enfoque mx: <http://definicion.mx/enfoque/>.
5. Tipos de Personalidad. // <WWW.definicionabc.com/social/personalidad.php>. Consultada 02 sept.. 8:45 pm
6. La influencia del líder en la gestión de la calidad en la educación. <Http// la influencia del líder//>. Consultado 21/ sep. 3:53 am.
7. Material Didáctico <Http// es.wikipedia.org/wiki/Material didáctico>.
8. Vía Definición ABC <http://www.definicionabc.com/economia/finanzas.p>
9. Directores y Sub directores de Centros Públicos. <https://www.el19digital.com/.../titulo:40357directores-y-subdirectores-de-centros-edu...>31 mar. 2016. Lic. Norelys Áreas Esquivel 10:15 pm

ANEXOS



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua
UNAN-Managua
Recinto Universitario “Rubén Darío”
Facultad de Educación e Idiomas
Departamento de Pedagogía

2017: “AÑO DE LA UNIVERSIDAD EMPRENDEDORA”

ENTREVISTA A DIRECTORAS

INTRODUCCIÓN: Estimadas directoras, ésta encuesta consta de un diseño para estudiar la influencia del liderazgo que ustedes poseen, aplicando la gestión administrativa de los centros escolares públicos en el núcleo educativo Clementina Cabezas, distrito III; municipio de Managua, departamento Managua. Su aporte, al responder esta encuesta, será muy valioso para dicha investigación.

OBJETIVO: Analizar el impacto del liderazgo de las directoras en la gestión administrativa en sus respectivos centros escolares; con el fin del fortalecimiento de un servicio con calidad y calidez en pro del avance en la educación.

De antemano, le agradezco su tiempo y cooperación por el llenado de la misma.

I – En las siguientes preguntas marque con una x la opción que responda a su realidad sobre el liderazgo:

1.1 Nivel académico alcanzado actualmente

- a. Doctorado : _____
- b. Maestría : _____
- c. Licenciatura : _____
- d. Normalista : _____

1.2 Años de experiencia docente

- a. Más de 15 años : _____
- b. Entre 10 y 15 años : _____
- c. Entre 5 y 10 años : _____
- d. Menos de 5 años : _____

1.3 Años de experiencia en Dirección

- a. Más de 13 años : _____
- b. Entre 9 y 12 años : _____
- c. Entre 4 y 8 años : _____
- d. Menos de 3 años : _____

1.4 El nivel de liderazgo alcanzado por su gestión administrativa se califica como:

- a. Excelente : _____
- b. Muy Bueno : _____
- c. Regular : _____

d. Deficiente : _____

1.5 El rol de su influencia en el liderazgo se atribuye a:

- a. Desarrollo de los Estudiantes : _____
- b. Crecimiento de las capacidades de los estudiantes: _____
- c. Practica de valores: _____
- d. Toma de decisiones compartidas: _____
- e. Logro de metas: _____
- f. Resolución de problemas: _____
- g. Todas las anteriores: _____

1.6 Señale sus características como líder:

- a. Es optimista, motiva y valora a su personal: _____
- b. Escucha atentamente: _____
- c. Fomenta el respeto: _____
- d. Logra relaciones de confianzas: _____
- e. Mueve a las personas que trabajan de forma directa o indirecta: _____
- f. Es creativo e innovador: _____

1.7 Su liderazgo se basa en:

- a. En delegar funciones constantemente: _____
- b. No toma en cuenta la participación del personal: _____
- c. Tiene la habilidad de motivar y llevar al personal a realizar actividades cooperativas: _____
- d. Mantiene una visión al cambio: _____

II. En las siguientes aseveraciones marque con una x, según su realidad administrativa:

2.1 La gestión administrativa realizada por usted, ha permitido:

- a. Mejores niveles de comunicación : _____
- b. Elevar nivel de calidad de la educación : _____
- c. Mejorar servicios administrativos y académicos: _____
- d. Eficiencia en los recursos humanos : _____
- e. Todo lo anterior : _____

2.2 Su gestión administrativa incluye la participación de algún modelo:

- a. Institucional : _____
- b. Personal : _____

- c. Colaborativo : _____
 d. Democrático : _____ Todo lo anterior: _____

2.3 Su gestión administrativa incluye elementos tales como:

- a. Planeación Estratégica : _____
 b. Organización Administrativa y Docente : _____
 c. Evaluación : _____
 d. Resolución de Conflictos : _____
 e. Identificación de retos y oportunidades : _____

2.4 Su gestión administrativa prioriza las tareas:

- a. Comunicativas : _____
 b. Financieras : _____
 c. Prácticas : _____
 d. Ordenar tareas : _____
 e. Evitar Conflictos : _____

2.5 Su gestión administrativa se caracteriza por:

- a. Cumplir plan operativo anual : _____
 b. Cumplir requerimientos mínimos : _____
 c. Cumplir lo ordenado : _____
 d. Quedar bien con personal : _____

2.6 La gestión administrativa impulsada por sus funciones se cataloga como:

- a. Excelente : _____
 b. Buena : _____
 c. Regular : _____
 d. Deficiente : _____

III - En los siguientes indicadores, se presenta diversos descriptores para realizar una valoración respecto al impacto del liderazgo en la gestión administrativa. Responda lo más objetivo posible de acuerdo a la siguiente escala de valoración. (A continuación, se presenta la valoración)

Valoración	
No sabe o no existe	0
Muy bajo	1
Bajo	2
Medio	3
Alto	4
Muy alto	5

Descriptor	Escala					
	0	1	2	3	4	5
Cumplimiento de los programas de estudios en el nivel de primaria						
Nivel académico de docentes es suficiente para el desempeño laboral						
Actitudes y aptitudes del personal de recursos humanos a su cargo son suficientes para el desempeño laboral						
Su gestión administrativa promueve el proceso de creatividad e innovación en las actividades laborales						
Su gestión promueve el sentido de responsabilidad y desarrollo de disciplina laboral						
Su gestión induce al compromiso, respeto y solidaridad entre las personas						
Preguntas	Escala					
	0	1	2	3	4	5
Influencia su liderazgo en actividades escolares y extraescolares						
Sus gestiones administrativas son detectables en la eficiencia de servicios.						
Existencia de plan de capacitación y promoción administrativo						
Existencia de manual de cargos y funciones de personal administrativo y docente						
Posee conocimientos informáticos para la gestión de la información						
Su dirección impulsa programa de becas estudiantiles						
Considera que su práctica profesional es acorde a su preparación académica						
Existencia de un programa de educación continua y de postgrado para docentes de su escuela						
Sus gestiones administrativas y académicas están en correspondencia con las actividades laborales						
Se brinda un buen servicio y atención en la biblioteca de su escuela						
Su dirección ha creado o promovido algún programa de estudiantes monitores						
Preguntas	Escala					

	0	1	2	3	4	5
Considera usted que sus conocimientos son suficiente para la función de director						
Su práctica profesional es acorde a su preparación académica						
Considera usted que el desarrollo académico y profesional de sus docentes es satisfactorios						
La Calidad académica de sus docentes, garantiza una buena calidad de la educación						
Nivel de administración de recursos didácticos en su centro escolar						
Contempla algún nivel de enseñanza en materia informática						
Su centro aplica el modelo pedagógico Institucional						
Controla usted las estrategias de evaluación por parte de los docentes						
Sus docentes aplican consultas grupales y/o individuales a sus alumnos						
Su escuela aplica algún programa de captación estudiantil						
Las clases de sus docentes utilizan medios audiovisuales y tecnologías TIC						
Sus conocimientos investigativos lo ha vinculado a su desempeño laboral						
Preguntas	Escala					
	0	1	2	3	4	5
Su colegio participa en ferias científicas educativa						
Su colegio realiza intercambio escolares con otras instituciones del MINED						
Su colegio está vinculado con algún programa de divulgación del MINED						
Conoce algún programa de investigación interdisciplinaria al nivel del MINED						
Conoce la definición de líneas y políticas de investigación del MINED						
Conoce la relación entre el plan nacional de desarrollo y políticas de investigación del MINED						
La dirección da seguimiento a sus estudiantes graduado de primaria						
Su centro escolar cuenta con un programa de extensión social						
Su centro cuenta con un plan de evacuación ante desastre naturales						
Como cataloga la infraestructura físicas del centro escolar						
Cómo valora la seguridad física externa e interna del centro escolar						
Su centro cuenta con áreas de recreación, deportivas y de servicios estudiantiles						
Preguntas	Escala					
	0	1	2	3	4	5
Cómo valora el área de juego y de servicio higiénico respecto al nivel de limpieza						

Su centro cuenta con recursos tecnológicos y computacionales						
Su centro posee una área de atención médica de emergencia						
Nivel de condiciones sobre la infraestructura existente						
Nivel del desarrollo de su liderazgo						
Su centro cuenta con seguridad e Higiene laboral en las áreas administrativas y académicas						
Su centro fomenta la formación de valores y compromiso social, morales y éticos						
Su dirección posee autonomía para la toma de decisiones						
Su liderazgo le ha permitido el desarrollo de capacidades críticas y autocríticas						
Su función de director le ha facilitado creatividad para generar nuevas ideas						
Como director promueve la motivación en el cumplimiento de las actividades laborales						
Su dirección realiza controles financieros y contables						
Preguntas	Escala					
	0	1	2	3	4	5
Su gestión como director ha permitido el desarrollo de habilidades individuales, interpersonales y grupales						
Su colegio ha obtenidos logros en las disciplinas de cultura y deporte						
Cómo valora los niveles de comunicación practicado en su centro escolar						
Su centro escolar promueve la divulgación y propagandas en los murales escolares						
Su gestión administrativa obedece a un plan operativo anual						
Su dirección aplica reglamentaciones y normativas a su personal						
Su dirección controla las asistencias y ausencias de su personal						
Su dirección contempla programas de actualización en metodologías educativas						
Nivel de articulación entre su gestión administrativa y su liderazgo						
Nivel de comunicación entre las autoridades distritales, departamental y su centro escolar						
Nivel de las relaciones entre las actividades docentes y administrativas						

¡Gracias por su aporte!



**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua
UNAN-Managua
Recinto Universitario “Rubén Darío”
Facultad de Educación e Idiomas
Departamento de Pedagogía
2017: “AÑO DE LA UNIVERSIDAD EMPRENDEDORA”**

Encuesta a Docentes

INTRODUCCIÓN: Estimados Docentes, ésta encuesta está diseñada para estudiar la influencia del liderazgo de las directoras en la gestión administrativa de los Centros Escolares Públicos en el núcleo educativo Clementina Cabezas, distrito III, municipio de Managua, departamento Managua. Su aporte, al responder dicha encuesta, será muy valioso para la presente investigación.

OBJETIVO: Conocer el impacto del liderazgo de los directores en la gestión administrativas en sus respectivas instituciones. La información recabada tiene como fin mejorar y enriquecer dicho liderazgo institucional. Esta encuesta tiene carácter confidencial.

De antemano, le agradecemos su tiempo y cooperación por el llenado de la misma.

I-En las siguientes preguntas marque con una x la opción que responda a su realidad sobre el liderazgo:

2) El nivel de liderazgo alcanzado por la gestión administrativa que se desempeña la directora se califica como:

- e. Excelente : ____
- f. Muy Bueno : ____
- g. Regular : ____
- h. Deficiente : ____

3) El rol de influencia en el liderazgo de la directora se atribuye a:

- a. Desarrollo de los Estudiantes : ____
- b. Crecimiento de las capacidades de los estudiantes: ____
- c. Practica de valores: ____
- d. Toma de decisiones compartidas: ____
- e. Logro de metas: ____
- f. Resolución de problemas: ____
- g. Todas las anteriores: ____

4) Señale las características que posee la directora como líder:

- g. Es optimista, motiva y valora a su personal: ____
- h. Escucha atentamente: ____
- i. Fomenta el respeto: ____
- j. Logra relaciones de confianzas: ____
- k. Mueve a las personas que trabajen en unidad: ____

- l. Es creativo e innovador: ____
- m. Todas las anteriores: ____

5) El liderazgo de la directora se basa en:

- e. En delegar funciones constantemente: ____
- f. No toma en cuenta la participación del personal: ____
- g. Tiene la habilidad de motivar y llevar al personal a realizar actividades cooperativas: ____
- h. Mantiene una visión al cambio: ____
- i. Todas las anteriores: ____

II. En las siguientes aseveraciones marque con una x, según la realidad administrativa que hace la directora en su Centro Educativo:

2.1 La gestión en el RRHH realizada por la directora, ha permitido:

- f. Mejores niveles de comunicación : ____
- g. Elevar nivel de calidad de la educación : ____
- h. Mejorar servicios administrativos y académicos: ____
- i. Eficiencia en los recursos humanos : ____
- j. Todo lo anterior : ____
- k. Mencione otros aportes:

2.2 La gestión en el RRHH que realiza la directora es:

- 3 Excelente : ____
- 4 Muy Bueno: ____
- 5 Regular : ____
- 6 Deficiente : ____

2.4 El grado de promoción en la ruta de investigación que realiza la directora en su escuela es:

- 7 Excelente : ____
- 8 Muy Bueno: ____
- 9 Regular : ____

10 Deficiente : ___

2.5 La gestión administrativa impulsada por su directora incluye la participación de algún modelo:

- a. Institucional : _____
- b. Personal : _____
- c. Colaborativo : _____
- d. Democrático : _____
- e. Otros: _____

2.6 La gestión administrativa de su director incluye elementos tales como:

- a. Planeación Estratégica : _____
- b. Organización Administrativa y Docente : _____
- c. Evaluación y control : _____
- d. Resolución de Conflictos : _____
- e. Todo lo anterior : _____
- f. Sugerencias: _____

2.7 La gestión administrativa de su director prioriza las tareas:

- a. Comunicativas : _____
- b. Financieras : _____
- c. Ordenar tareas : _____
- d. Evitar Conflictos : _____
- e. Ninguna de las anteriores : _____
- f. Sugerencias: _____

2.8 La gestión administrativa de su director se caracteriza por:

- a. Cumplir plan operativo anual : _____
- b. Cumplir requerimientos mínimos : _____
- c. Cumplir lo ordenado : _____
- d. Quedar bien con personal : _____

2.9 La gestión académica y administrativa impulsada por su director se cataloga como:

- a. Excelente : _____
- b. Buena : _____
- c. Regular : _____
- d. Deficiente : _____

III. En las siguientes preguntas, se presenta diversos descriptores para realizar una valoración respecto al impacto del liderazgo en la gestión administrativa. Responda lo más objetivo posible de acuerdo a la siguiente escala de valoración. (A continuación se presenta la valoración)

Valoración	
no existe	0
bajo	1
Regular	2
Medio	3
Alto	4
Muy alto	5

Preguntas	Escala					
	0	1	2	3	4	5
Control del director en el cumplimiento de los programas de estudios en primaria regular						
Control académico en el proceso de enseñanza- aprendizaje						
Evaluación de actitudes para el desempeño laboral						
Desarrollo de creatividad e innovación en las actividades del centro (investigación)						
Influencia del sentido de responsabilidad y disciplina laboral						
Promoción del compromiso, respeto y solidaridad						
Gestiones administrativas desarrolladas son detectables en la eficiencia de servicios						
Preguntas	Escala					
	0	1	2	3	4	5
Influencia del liderazgo del director en actividades escolares y extraescolares						
Existencia de plan de capacitación y promoción administrativo						
Existencia de manual de cargos y funciones de personal administrativo y docente						
Implementación de tecnología informáticas para la gestión de la información						
Práctica profesional del director de acorde a su preparación académica						
Buen impulso de las gestiones administrativas y académicas desarrolladas por su director						
Correcta administración, servicio y atención de la biblioteca						
La dirección impulsa programa de estudiantes monitores						

Calidad y desarrollo académico de los docentes es producto de la gestión administrativa del director						
Preguntas	Escala					
	0	1	2	3	4	5
La dirección administra y controla el manejo de los recursos didácticos						
La dirección promueve la Enseñanza en materia informática						
La dirección orienta la aplicación del modelo pedagógico Institucional						
La dirección controla la aplicación de Estrategias de evaluación por parte de los docentes						
La dirección orienta a que los docentes apliquen consultas grupales y/o individuales a sus alumnos						
La dirección promueve programa de captación estudiantil						
El centro cuenta con medios audiovisuales y tecnologías TIC						
Los conocimientos investigativos lo ha vinculado a su desempeño laboral						
El centro tiene participación en ferias científicas y educativa						
El director promueve el intercambio escolar con otras escuelas						
El centro cuenta con un plan de evacuación ante desastre natural						
Preguntas	Escala					
	0	1	2	3	4	5
La dirección realiza gestiones para las mejorar las condiciones de infraestructura físicas						
La dirección promueve la seguridad física interna y externa del centro escolar						
La dirección garantiza áreas de recreación deportivas y de servicios estudiantiles						
La dirección garantiza áreas de limpiezas y servicios higiénicos						
La dirección controla la calidad de alimentos que se venden en el centro escolar						
El centro cuenta con un área de atención médica						
El director realiza practica desarrollo de liderazgo a través del ejemplo personal						
La dirección posee autonomía para la toma de decisiones						
Preguntas	Escala					
	0	1	2	3	4	5
La dirección se preocupa por la seguridad e Higiene laboral en las áreas administrativas y académicas						
La dirección promueve la formación de valores y compromiso social, morales y éticos						

Existen tareas orientadas a la higiene, deporte y cuidado del Medio Ambiente						
Se promueve la investigación en los estudiantes, lecturas y el pensamiento lógico						
Se promueve el trabajo cooperativo con los padres de familia en la escuela.						
La dirección fomenta el desarrollo de capacidades críticas y autocriticas de su personal humano						
La dirección promueve la motivación en el desarrollo de las actividades laborales						
La dirección promueve el desarrollo de habilidades individuales, interpersonales y grupales						
La dirección permite la comunicación y divulgación en el centro escolar						
La dirección permita la aplicación de diversas estrategias metodológicas para una enseñanza efectiva						
La dirección con frecuencia presenta un informe sobre el estado económico del centro escolar						
La dirección aplica reglamentaciones y normativas laborales a su personal						
La dirección controla asistencias y ausencias de su personal						

¡Gracias por su aporte!



**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua
UNAN-Managua
Recinto Universitario “Rubén Darío”
Facultad de Educación e Idiomas
Departamento de Pedagogía
2017: “AÑO DE LA UNIVERSIDAD EMPRENDEDORA”**

**Entrevista de Grupo Focal
Personal Administrativo
Núcleo Educativo “Clementina Cabezas”**

INTRODUCCIÓN: Estimados/as, ésta entrevista está diseñada para estudiar la influencia del liderazgo de las directoras en la gestión administrativa de los Centros Escolares Públicos en el núcleo educativo Clementina Cabezas, distrito III, municipio de Managua, departamento Managua. Su aporte será muy valioso para la presente investigación.

OBJETIVO: Conocer el impacto del liderazgo de las directoras en la gestión administrativas en sus respectivas instituciones. La información recabada tiene como fin mejorar y enriquecer dicho liderazgo institucional. Esta entrevista tiene carácter confidencial.

De antemano, le agradecemos su tiempo y cooperación por el llenado de la misma.

I-En las siguientes preguntas marque con una x la opción que responda a su realidad sobre el liderazgo:

6) El nivel de liderazgo que se desempeña la directora se califica como:

- i. Excelente : ____
- j. Muy Bueno : ____
- k. Regular : ____
- l. Deficiente : ____

7) El rol de influencia en el liderazgo de la directora se atribuye a:

- a. Desarrollo de los Estudiantes: ____
- b. Practica de valores: ____
- c. Toma de decisiones compartidas: ____
- d. Logro de metas: ____
- e. Resolución de problemas: ____
- f. Todas las anteriores: ____

8) Señale las características que posee la directora como líder:

- n. Es optimista
- o. Escucha atentamente: ____
- p. Fomenta el respeto: ____
- q. Logra relaciones de confianzas: ____

- r. Mueve a las personas que trabajen en unidad: ____
- s. todas las anteriores: ____

9) El liderazgo de la directora se basa en:

- j. En delegar funciones: ____
- k. No toma en cuenta la participación del personal: ____
- l. Tiene la habilidad de motivar y llevar al personal a realizar actividades cooperativas:

- m. Mantiene una visión al cambio: ____
- n. Todas las anteriores: ____

II. En las siguientes aseveraciones marque con una x, según la realidad administrativa que hace la directora en su Centro Educativo:

2.1 La gestión en el RRHH realizada por la directora, ha permitido:

- l. Mejores niveles de comunicación : ____
- m. Elevar nivel de calidad de la educación : ____
- n. Mejorar servicios administrativos y académicos: ____
- o. Eficiencia en los recursos humanos : ____
- p. Todo lo anterior : ____

10.2 La gestión en el RRHH que realiza la directora es:

- 11 Excelente : ____
- 12 Muy Bueno: ____
- 13 Regular : ____
- 14 Deficiente : ____

2.10 La gestión administrativa de su director incluye elementos tales como:

- g. Planeación Estratégica : ____
- h. Organización Administrativa y Docente : ____
- i. Evaluación y control : ____
- j. Resolución de Conflictos : ____
- k. Todo lo anterior : ____
- l. Sugerencias: _____

2.11 La gestión administrativa de su director prioriza las tareas:

- g. Comunicativas : ____

- h. Financieras : _____
- i. Ordenar tareas : _____
- j. Evitar Conflictos : _____
- k. Ninguna de las anteriores : _____
- l. Sugerencias: _____

2.12 ¿Las características que definen el liderazgo e impacto de la gestión administrativa de su directora en el centro escolar?

- a. Alegre: _____
- b. Optimista: _____
- c. Pacífica: _____
- d. Impaciente: _____
- e. Imprudente: _____

2.13 ¿Qué estrategias administrativas ha implementado la directora en su centro escolar, para impulsar un mejor nivel de eficiencia en su trabajo diario?

- a. Promueve el dialogo: _____
- b. Impulso de proyectos: _____
- c. Promueve la cordialidad en la escuela: _____
- d. Desarrolla las capacidades en los estudiantes: _____
- e. Es activa – participativa: _____

3 ¿Según su criterio y experiencia, cuáles son las principales fortalezas y debilidades que tienen el impacto de la gestión administrativa de su directora?

4 ¿En el contexto de la actual situación laboral, que actividades debería de implementar la directora, para consolidar su papel de liderazgo escolar?

5 ¿Cuáles son los principales obstáculos en el área administrativa que siente usted que afecta el liderazgo y gestión de su actual director?

6. ¿Cómo le gustaría que fuera su directora en la escuela?



Dir. Urania Chavarria Coleg. La Viña



Dir. Milagros Vega Coleg. Hospitaleth



Direc Gioconda Rodriguez Colegio Pablo Sexto



Direc. Silvia García Colegio Roberto Vargas



Direc Vania Martínez Coleg. República de Panamá



Direc Nidia Mena Coleg. Clementina Cabezas



Colegio La Vina



Colegio Clementina Cabezas



Colegio Pablo Sexto



Colegio Roberto Vargas



Colegio Pablo Sexto



Colegio Roberto Vargas



Delegado en Reunión Pre TEPCE



Evaluaciones directoras Pos TEPCE



Colegio República de Panamá



Pintura Creativa