



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

**RECINTO UNIVERSITARIO “RUBÉN DARÍO”
FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA**

Liderazgo de la Directora en el Desempeño de los Docentes de noveno y décimo grado, en el proceso de enseñanza-aprendizaje, de la modalidad de secundaria en el turno matutino, del Centro Escolar Público Nicarao, Colonia Nicarao, Distrito V, municipio de Managua, departamento de Managua en el II semestre del año lectivo 2017.

Trabajo de Seminario de Educación Presentado para optar al Título de Licenciatura en Pedagogía con Mención en Administración de la Educación.

Autoras:

- Bra. Ingrid Jahaira Arias
- Bra. María Antonia Molina Cruz
- Bra. Lucila del Carmen Medrano Dávila

Tutora Msc: Martha González Rubio

Managua, 13 diciembre 2017.



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

**RECINTO UNIVERSITARIO "RUBÉN DARÍO"
FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA**

Liderazgo de la Directora en el Desempeño de los Docentes de noveno y décimo grado, en el proceso de enseñanza-aprendizaje, de la modalidad de secundaria en el turno matutino, del Centro Escolar Público Nicarao, Colonia Nicarao Distrito V, municipio de Managua, departamento de Managua en el II semestre del año lectivo 2017.

Trabajo de Seminario de Educación Presentado para optar al Título de Licenciatura en Pedagogía con Mención en Administración de la Educación.

Autoras:

- Bra. Ingrid Jahaira Arias
- Bra. María Antonia Molina Cruz
- Bra. Lucila del Carmen Medrano Dávila

Tutora Msc: Martha González Rubio

Managua, 13 diciembre 2017.

ÍNDICE

RESUMEN

I. Introducción	1
1.1. Antecedentes	3
1.2 Planteamiento del Problema.....	6
1.3 Justificación.....	7
II. Objetivos	8
2.1. General	8
2.2. Específicos.....	8
III. Marco Teórico	9
3.1. Líder	9
3.1.1. Concepto de liderazgo.....	9
3.1.2. Características debe tener un líder	10
3.1.3. El liderazgo como cualidad personal.....	11
3.1.4. Habilidades del líder.....	12
3.2. Estilos de liderazgo	14
3.2.1. Liderazgo autocrático.....	14
3.2.2. Liderazgo carismático	15
3.2.3. Liderazgo participativo o democrático.....	15
3.2.4. Liderazgo transaccional.....	16
3.2.5. Liderazgo Transformacional	16
3.3. Funciones administrativas (Robbins S. P., 2009)	17
3.3.1. Planificación escolar	18
3.3.2. Organización escolar	19
3.3.3 Dirección escolar	20
3.3.4 Control y evaluación	20
3.3.5. Evaluación	20
3.3.6. Dirección	21
3.4. Acompañamiento pedagógico	24
3.4.1. Importancia del acompañamiento pedagógico	25
3.4.2. Funciones del acompañamiento pedagógico	26

3.4.3. Técnicas de acompañamiento pedagógico.....	26
3.5 Desempeño docente	28
3.5.1. Aspectos técnico y metodológico	29
3.5.2. Dimensiones del desempeño docente (Danielson)	30
3.6. Proceso de enseñanza-aprendizaje	31
3.6.1. Tipos de aprendizaje.....	32
3.6.2. El acto didáctico.....	32
IV. Operacionalización de variables	34
V. Preguntas directrices	40
VI. Diseño metodológico	41
6.1. Tipo de estudio.....	41
6.2. Escenario	42
6.3. Selección de los informantes (población y muestra)	43
6.4. Población y muestra seleccionada Tabla # 1.....	44
6.5. Rol del Investigador.....	44
6.6. Técnicas de recopilación de datos.....	44
6.6.1. Entrevistas	45
6.6.2 Encuesta	45
6.6.3. Instrumentos de recopilación de datos.	45
6.6.4 Procesamientos de datos	46
6.6.5. Validación de instrumentos.....	46
VII. Análisis e interpretación de resultados.....	47
7.1 Breve caracterización de los actores participantes en el estudio	47
7.2. Características del liderazgo	47
7.2.1 Concepción del liderazgo	47
7.2.2 Características de un buen líder	49
7.2.3. Habilidades y cualidades que definen a un líder.	50
7.3. Estilo de liderazgo	51
7.3.1. Funciones administrativas de la directora.....	55
7.4. Desempeño Docente.....	65
VIII. Conclusiones	76
IX. Recomendaciones	78
XI. ANEXOS	82

DEDICATORIA

Este estudio realizado se lo dedicamos en primer lugar a nuestro padre celestial que nos da la vida, la fortaleza, la salud, sabiduría, el entendimiento y amor que ha permitido hacer posible las metas propuestas.

A nuestra familia que nos apoyan y que siempre están a nuestro lado motivándonos para continuar y hacer realidad los sueños y anhelos.

A nuestros maestros y maestras que con cariño, dedicación y esmero nos han brindado nuevos conocimientos y en especial a nuestra tutora Msc. Martha González Rubio que nos ha dedicado su tiempo y ha sido paciente durante la realización de este estudio.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos primeramente a DIOS omnipotente puesto que él nos brinda sabiduría, amor y paciencia, por permitirnos llegar hasta aquí a pesar de todos los obstáculos que se nos presentaron en el transcurso de este de estudio con la fuerza que él nos brindó y la esperanza que nunca perdimos que alimentaban nuestro deseo de cumplir las metas propuestas.

A nuestra familia por su apoyo incondicional para que nosotras podamos salir adelante y poder culminar con éxito.

Y a nuestra tutora:

Msc. Martha González Rubio Por ser un pilar fundamental en nuestra formación docente, por guiarnos en el aprendizaje para ser futuros profesionales.

A los profesores que nos han brindado sus conocimientos con mucho amor.

También damos gracias a nuestros compañeros de clase que de varias maneras siempre estuvieron acompañándonos y ayudándonos en los momentos que más los necesitamos, por compartir conocimientos entre nosotros, por los momentos de alegría, amor, cariño que nos dejaron muchas enseñanzas y experiencias.

RESUMEN

Esta investigación se ubica en el área de Administración de la Educación, por lo que tiene como fin valorar el liderazgo de la directora en el desempeño de los docentes en el proceso de enseñanza-aprendizaje del Colegio Público Nicarao, ubicado en el distrito V del municipio de Managua.

El estudio presenta un enfoque cuantitativo con alcances cualitativo, es descriptivo de corte transversal, la muestra es aleatoria simple, participan como actores 1 directora ,13 docentes y 99 estudiantes, se realizó validación de instrumentos por juicio de expertos, los instrumentos aplicados fueron guía de entrevista a la directora, una guía de encuesta a los docentes y otra guía de encuesta aplicada a los estudiantes.

Se constató que la directora del Colegio Público Nicarao ejerce un estilo de liderazgo Democrático-Participativo.

En cuanto a los hallazgos se puede mencionar que:

- La directora realiza las funciones administrativas demandadas por el Ministerio de Educación (MINED).
- Gestiona recursos para el centro educativo.
- No realiza acompañamiento pedagógico, pero delega esta tarea en la persona que ocupa el cargo de inspectora, a pesar de estar nombrado un sub director en el turno matutino.

Palabras claves: Liderazgo y desempeño docente.

Carta Aval

La Suscrita Tutora de Seminario de Graduación, hace constar que el Informe Final del trabajo de investigación titulado: Liderazgo de la Directora en el Desempeño de los Docentes de noveno y décimo grado, en el proceso de enseñanza-aprendizaje, de la modalidad de secundaria en el turno matutino, del Centro Escolar Público Nicarao, Colonia Nicarao Distrito V, municipio de Managua, departamento de Managua en el II semestre del año lectivo 2017, elaborado por las Bachilleras *Ingrid Jahaira Arias, María Antonia Molina Cruz, y Lucila del Carmen Medrano Dávila*, presentado para optar al Título de Licenciatura en Pedagogía con mención en Administración de la Educación, cumple con los requisitos científicos y metodológicos.

Este trabajo de Investigación está apto para ser presentado en el acto de defensa, cuando las autoridades del Departamento de Pedagogía lo dispongan.

Se extiende la presente Carta Aval, a los cuatro días del mes de diciembre del dos mil diecisiete, en la Ciudad de Managua, Nicaragua.

Msc. Martha González Rubio
Tutora

I. Introducción

En este estudio se destaca el liderazgo de la directora como un actor clave de la gestión en los centros educativos, quienes asumen funciones para desarrollar su liderazgo pedagógico e incidir de forma directa en la práctica docente.

Bolívar, López y Murillo, (2013). Plantean, no dejar pasar la mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje en el trabajo individual del docente, se les debe motivar, trabajar en forma colaborativa, compartiendo en el centro de estudio metas en beneficio de proyectar una educación de calidad. El directivo debe promover la integralidad y el desarrollo de cada docente.

Actualmente los directivos se enfocan directamente a realizar actividades que son más administrativas, descuidando la práctica docente, ante esta situación se plantea estudiar el liderazgo que ejerce la directora del centro educativo Nicarao.

Estudiar el comportamiento de los individuos dentro de las instituciones educativas nos conlleva a descubrir la realidad que se vive en estos centros, por otra parte, esto debe ir acompañado del ejercicio de sus funciones de calidad como líder.

Además de contar con una óptima preparación, acorde a las innovaciones que el campo educativo está demandando y ocupar los puestos directivos en los distintos niveles de educación e incidir con el desempeño docente y en el mejoramiento de estos en noveno y décimo grado, en el proceso de enseñanza-aprendizaje, de la modalidad de secundaria en el segundo semestre del año 2017.

Esta investigación presenta un análisis descriptivo se determinó la relación existente entre el estilo de liderazgo que ejerce la directora y su incidencia en la práctica docente, este documento presenta una estructura la que se conforma de los siguientes aspectos: Introducción, acá se contextualizan los antecedentes de la problemática del objeto de estudio, formulando la interrogante del problema de investigación y la justificación.

Planteamiento de los objetivos con los cuales se darán respuesta durante el desarrollo del trabajo, se establece el Marco Teórico, el que contiene la fundamentación teórica del estudio.

Las Preguntas Directrices, se formularon de manera que pueda dirigir la ejecución de la investigación, que den respuesta al problema que se plantea, para el desarrollo de estas se tomó en cuenta los objetivos específicos del estudio, los que dan pauta para la operacionalización de las variables.

El diseño metodológico, presenta los procesos utilizados durante el desarrollo del estudio, el que permitió realizar un trabajo acorde a métodos y técnicas según el enfoque entre ellas se mencionan, entrevista a la directora, encuesta a docentes y estudiantes de noveno y décimo grado que nos permitieron sustentar nuestro trabajo final.

Se desarrolla la presentación del análisis e interpretación de resultados, obtenidos de la aplicación de los instrumentos. Las conclusiones se realizaron partiendo de los hallazgos que se encontraron en la investigación durante el proceso de análisis y las recomendaciones están dirigidas a proporcionar sugerencias según los resultados encontrados, se incluye la bibliografía revisada y se incorporan los anexos.

1.1. Antecedentes

Para el desarrollo de esta investigación se realizó una revisión bibliográfica de estudios científicos en el contexto nacional e internacional, relacionados con el tema.

En el ámbito internacional se encontraron los siguientes estudios:

Una investigación para optar al título de licenciatura, titulada: Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima. El autor es Zarate Ramírez (Lima - Perú 2011) este estudio tiene el propósito de analizar la relación que existe en el Liderazgo del Director y el desempeño del docente en concordancia al trabajo pedagógico, de la misma forma el trabajo en la escuela como tarea educativa. Otro propósito era conocer el

Estilo del liderazgo del director, y como lo utiliza este para dirigir, motivar, guiar, influir y coordinar a su personal en el proceso educativo.

Entre los principales resultados están los siguientes:

- ✓ existencia de un alto grado de correlación lineal entre el liderazgo directivo y desempeño docente con sus respectivas dimensiones. Esto significa que, despliega el líder director en su labor en las dimensiones Gestión pedagógica, Institucional y Administrativo como consecuencia el desempeño docente en sus dimensiones profesional, personal y social.
- ✓ Los docentes y los alumnos están de acuerdo con los diferentes estilos de liderazgo autoritario, democrático y situacional para cumplir con la función de director de las Instituciones Educativas.

Según el autor Guatemalteco Raxuleu (Quetzaltenango, 2014) en su investigación para optar al Título de Licenciado en Administración de la Educación, en su investigación sobre el Liderazgo del Director y el Desempeño Pedagógico Docente, describe la vinculación que hay entre ambas. Siendo la principal conclusión que arrojó el estudio la siguiente:

Dentro de los estudios del liderazgo del director se analizaron varios centros educativos dentro de un mismo distrito.

- ✓ Los directores de los institutos de educación básica del Distrito Escolar No. 07-06-03 fueron calificados con un nivel eficiente en el ejercicio de los indicadores propuestos por diversos autores en el área de liderazgo directivo escolar.
- ✓ Una amplia mayoría de respuestas obtenidas apuntan a que el desenvolvimiento de los directores mediante cada acción impulsan o influyen el accionar pedagógico de los docentes en las aulas.

En el ámbito nacional se encontró en los archivos del Centro de Documentación (CEDOC) del Departamento de Pedagogía, de la Facultad de Educación e Idiomas, de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN-Managua, las siguientes investigaciones.

El liderazgo que tiene el director de educación media y su incidencia en las funciones administrativas, de los autores Artola González y Morales Reyes (2012). Los principales hallazgos encontrados en esta investigación:

- ✓ Los directores ejercen diferentes tipos de liderazgo; unos son autocráticos, democráticos y participativos.
- ✓ Las características de los directores involucrados en los estudios son flexibles, accesibles, comunicativos, con buenas relaciones interpersonales y perseverantes facilitando la solución de problemas a la comunidad educativa.
- ✓ Se limitan a realizar control de cuadernos de planes, asistencia laboral, y entrega de documentos que se solicitan por parte de la institución descuidando el seguimiento pedagógico.
- ✓ Los asesores pedagógicos opinan que algunos directores le hace falta liderazgo.
- ✓ Liderazgo del director de educación media en los procesos administrativos y su incidencia en la concepción y practica de los valores morales en el desempeño de

los docentes. Con los autores Pernudi y Solano (2010) tenían la finalidad de analizar el liderazgo del director en los procesos administrativos.

Algunas de sus principales conclusiones fueron:

- ✓ La directora domina la información pertinente respecto al liderazgo, gracias a dos factores fundamentales: la experiencia en el cargo administrativo y a la actualización de conocimientos alusivos al desempeño administrativo.
- ✓ Como fortaleza se presenta a un grupo de docentes altamente capacitados y de mucha experiencia.

Sobre el tema, liderazgo del director en el desempeño del docente en el proceso de enseñanza aprendizaje, del Centro Escolar Público Nicarao, se encontró que no se han realizado investigaciones similares.

1.2 Planteamiento del Problema

El presente problema de investigación surge de observar el trabajo administrativo que desempeña la directora del Centro Escolar Nicarao, y la manera en que esta ejerce el liderazgo en dicha institución educativa, las principales causas que originan el problema de investigación

1.2.1 La poca presencia de la directora en el centro de estudio, debido a que su fondo de tiempo para atender la dirección es utilizado mayoritariamente en reuniones y actividades orientadas por la delegación distrital y departamental del Ministerio de Educación (MINED).

1.2.2. El personal directivo que permanece de manera constante en el centro es el sub-director quien asume las funciones administrativas. Se ha observado que la falta de presencia de la directora ha ocasionado ciertos niveles de indisciplina laboral y estudiantil. Se presume, que los docentes no llevan a cabo su praxis de manera adecuada, por cuanto el directivo no acompaña pedagógicamente su labor académica.

1.2.3. En el centro escolar existe poco seguimiento a las actividades que realizan los docentes en las aulas de clases y pocas capacitaciones que contribuyan al mejoramiento de la calidad educativa.

1.2.4. Otra situación que se suma a los planteamientos anteriores es la queja del personal docente durante los encuentros de programación e inter capacitación (EPI), de la ausencia de la directora, quien por esta razón, no realiza una de las actividades técnicas pedagógicas de mayor relevancia en la vida de la escuela, como es el acompañamiento pedagógico. Este es uno de los procesos que permite a la dirección monitorear la calidad de los aprendizajes.

Visto de esa forma, se infiere que de persistir la situación planteada pudiera conducir a la institución seleccionada a disminuir la calidad del servicio educativo ofrecido y a

desfavorecer el desempeño docente por lo tanto pudiera incidirá en el egresado de la misma, pues probablemente no reunirá las competencias requeridas por el perfil del subsistema de educación básica, media y de formación docente. Con base en los planteamientos anteriores, el equipo investigador se pregunta:

¿Cuál es la incidencia del liderazgo del director en el desempeño de los docentes?

1.3 Justificación

La realización de este estudio se considera conveniente, por cuanto se concibe el liderazgo del gerente educativo como elemento primordial para el buen funcionamiento de las instituciones, pues según explica Robbins (2008), el liderazgo es un proceso de influencia en el que el director, mediante sus actos, facilita el movimiento del personal hacia una meta común, siendo por tanto fundamental para conducir a los docentes a ejercer un adecuado desempeño laboral.

La investigación es de carácter relevante para la comunidad educativa, porque permite conocer de manera clara y detallada el liderazgo ejercido por la directora de la institución seleccionada, afianzando su rol protagónico al momento de aplicarlo dentro de su organización escolar. Por tanto, se justifica desde los siguientes puntos de vista:

Desde el punto teórico, pretende reflejar la profundización del liderazgo del personal directivo, tomando en cuenta su cumplimiento para el manejo eficaz de la organización, siguiendo los lineamientos correspondientes del Ministerio de Educación así como el desempeño laboral del profesorado, según los roles asignados para el nivel de educación secundaria, ofreciendo información veraz que podrá ser considerada por quienes deseen ampliar sus conocimientos al respecto.

Metodológicamente, para lograr el cumplimiento de los objetivos que se propone el estudio, se acude al uso de técnicas de investigación, mediante la aplicación de instrumentos de recolección de datos, la cual facilitaron la información, en este sentido, los

resultados fueron aplicados a la muestra seleccionada de guía utilizando diferentes planteamientos sobre el liderazgo del director y el desempeño laboral del docente.

Práctico, la población beneficiada será la comunidad educativa conformada por docentes, estudiantes, personal administrativo y la comunidad educativa en general, propiciando un desempeño laboral exitoso, al introducir cambios en el liderazgo de la directora de centro.

Social, por cuanto contribuirá al fortalecimiento de la organización educativa, satisfaciendo las demandas de jóvenes competentes para un mundo laboral o para seguir preparándose profesionalmente, con el apoyo del ejercicio de una acción directiva la cual permita mejorar el desempeño laboral del docente, en beneficio del proceso aprendizaje.

II. Objetivos

2.1. General

- Valorar el liderazgo de la directora en el desempeño de los docentes en los procesos de enseñanza-aprendizaje del Colegio Público Nicarao.

2.2. Específicos

- Determinar las características del liderazgo de la directora en su desempeño.
- Identificar el estilo de liderazgo que ejerce la directora del Colegio Público Nicarao.
- Describir el desempeño laboral de los docentes en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

III. Marco Teórico

El objetivo principal de la presente investigación se centra en la justificación es necesario recalcar que nuestra base científica se encuentra a lo largo del presente trabajo como es el liderazgo y el desempeño de los docentes en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

3.1. Líder

Tuleja (2002) lo define como “la persona capaz de influir sobre los demás, obteniendo su seguimiento, motivación y disposición”.

Para Esquivel (2006) un líder es “aquella persona que posee la habilidad para influir sobre los miembros de un grupo para alcanzar los objetivos planteados de cualquier otra institución”

3.1.1. Concepto de liderazgo

Volviendo al tema que nos ocupa, Robbins (2008) también nos dice que se define liderazgo como la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas. La fuente de esta influencia puede ser formal, como aquella que da la posición de una jerarquía directiva en una organización. Debido a que los puestos directivos vienen acompañados de cierto grado de autoridad formalmente asignada, una persona asume un rol de liderazgo sólo debido a la posición que tiene en la organización.

Siendo este el concepto más propicio para los autores de esta investigación es con la que nos ajustaremos a lo largo de todo el trabajo por lo tanto el liderazgo es la aceptación de cambios a los nuevos paradigmas de trabajo dentro de la organización.

La búsqueda de atributos de personalidad, sociales, físicos o intelectuales que describan a los líderes y los diferencien de quienes no lo son, se remonta a las primeras etapas de las investigaciones acerca del liderazgo. Los esfuerzos de los investigadores para encontrar las características del liderazgo dieron como resultado:

3.1.2. Características debe tener un líder

Las siguientes características están plasmadas en el libro de comportamiento organizacional (Robbins, 2009)

- Creativos** siempre deben buscar nuevas ideas.
- Participativos:** escuchar a todos y todas por igual, a fin de permitir el crecimiento personal e intelectual de los participantes.
- Visionarios:** que tengan la capacidad de proyectarse, ser creativo en el tiempo y espacio e invitar a los miembros de la organización a participar.
- Apasionados:** comprometidos con su visión, no se rinden, siempre contagian y convencen democráticamente sobre sus sueños.
- Éticos** y coherentes deben ser honestos, transparentes y lo que dicen deben cumplirlo a fin de no perder credibilidad y confianza.
- Comunicador:** el líder tiene que ser un buen orador para transmitir de manera acertada sus pensamientos con el resto del equipo. Esta habilidad le va a permitir “vender” sus ideas de manera sugerente y persuasiva. Si no se es capaz de hacer comprender el mensaje de forma clara, entonces el mensaje deja de tener sentido.
- Carisma:** la habilidad natural para atraer y seducir personas es muy necesaria en un líder. Un líder con carisma permite ganarse al equipo de trabajo y que estos saquen lo mejor de sí mismos para el beneficio de la empresa. El carisma te hace único y atractivo para los demás; aprende a sacar partido de ello. El líder siempre sobresale por encima del resto.
- Organizativo:** obviando la parte de que debe tener un conocimiento profundo sobre la empresa, el líder tiene que saber manejar y organizar los recursos que tiene a su disposición. Deberá tener todo bajo control y estar atento a futuros conflictos que puedan surgir y tener buena capacidad de reacción así como de resolución de problemas.
- Entusiasta:** muy relacionada con la anterior ya que debe saber transmitir todo este entusiasmo al resto de personas para que crean en él y que perciban el mensaje del líder

como una meta positiva tanto para ellos como para la organización. Tiene que conseguir que todo el equipo le siga y remen en la misma dirección.

-Resolutivo: el líder quiere resultados ya que al fin y al cabo es lo más importante. Y los quiere rápido. Debe poner solución a los problemas que vayan surgiendo de manera inmediata y efectiva. Toma decisiones, es valiente y no se esconde ante sus posibles consecuencias.

-Disciplina: el líder basa su éxito en su capacidad de liderazgo y en el arte de la convicción, pero en ocasiones tiene que saber imponer su autoridad cuando la situación lo requiere. Es comprensivo sí, pero no es blando ni se empequeñece ante los problemas. Debe saber transmitir la exigencia no sólo a su equipo de trabajo sino también a sí mismo.

-Negociador: un buen líder es un gran negociador que trata con clientes, empleados, proveedores etc. Sabe venderse muy bien él y sus ideas a través de la persuasión y la convicción ya que presenta sus argumentos de forma que consigue ganarse la atención de la otra parte.

-Honesto: la última pero no menos importante. La honestidad es un valor ético que debe estar presente en cualquier persona con liderazgo. Si el equipo detecta esta honestidad, comprenderá que están delante de un líder que no les va a dejar en mitad del camino y tendrá su confianza ganada

3.1.3. El liderazgo como cualidad personal

Un líder tiene distintas **cualidades**, entre ellas encontramos las siguientes:

- Conoce perfectamente su trabajo y tiene completo dominio de todos los que supervisa.
- Usa con preferencia su habilidad para dirigir y no su autoridad para mandar. Explica no solamente como deben ser hechas las cosas, sino también el para qué, cuando las circunstancias lo aconsejen.
- Da órdenes e instrucciones claras y se cerciora de que éstas han sido bien comprendidas.

- No grita. Las voces altas y los alardes de autoridad indican el miedo que tiene a ser desobedecido.
- Conoce las actividades y el rendimiento de cada uno de sus subordinados y lo juzga honestamente
- Aprecia y reconoce el esfuerzo y la superación en el trabajo.
- Cuando reprende corrige la falta respetando a la persona.
- Demuestra un interés personal por cada uno, es leal con todos, tanto con los subordinados como con los superiores. Asume las responsabilidades
- Cumple sus promesas lo antes posible y no promete lo que no puede dar.
- No tiene prejuicios y está siempre predispuesto a oír las explicaciones de otros, procurando comprender sus puntos de vista
- No culpa a otros. Está dispuesto siempre a acudir a sus superiores para defender a sus subordinados cuando fuera necesario.

3.1.4. Habilidades del líder

Según (Pin, 2007) las habilidades son "la capacidad de un individuo para funcionar de manera eficiente, efectiva como miembro de un grupo" (las cuales se convierten en destrezas, permitiéndoles realizar una labor determinada, siendo indispensable poseerla desde el punto de vista conceptual de la gerencia cuando se requiere coordinar e integrar ideas, conceptos, así como prácticas. Dentro de estas habilidades se pueden señalar las siguientes: para realizar acciones administrativas, manejo de personal, comunicación interpersonal:

- La primera, comprende las capacidades de analizar la organización, sintetizar, definir problemas complejos, formular visiones, ordenar trabajos, articular ideas, así como el seguimiento de las acciones de los demás.
- La segunda, se define como la capacidad para aumentar la autoridad a través del ejercicio del poder mediante la adopción de un estilo gerencial adecuado, la detección de la motivación potencial de las personas para su selección.
- La tercera, se refiere a elegir el mensaje y el canal más adecuado para comunicarlo, incluyendo la persona más motivadora para quien o quienes lo van a recibir, lo cual presupone un conocimiento de las técnicas correspondientes a los diferentes mecanismos comunicacionales.

De lo planteado anteriormente, se infiere que los directivos no sólo deben poseer los conocimientos necesarios para un desempeño laboral eficaz, además, requieren de habilidades para dirigir el personal, trabajar en equipo e involucrarlo en la gestión escolar. Asimismo, es indispensable la capacidad técnica para hacer buen uso de los recursos y el conocimiento en un área específica.

En este sentido, (Censo, 2008) señala "los gerentes deben poseer cuatro habilidades esenciales: conceptuales, humanas, técnicas, políticas" Las habilidades conceptuales, señalan los autores, consisten en la aptitud mental que debe tener el gerente para coordinar los intereses, las actividades de la institución, permitiéndole realizar sus acciones administrativas de manera eficaz, eficiente.

Las habilidades humanas, son definidas por (Freeman, 2008) como aquellas que requiere el gerente para trabajar, comprender y motivar a la gente. A través de ellas, el directivo dirige eficientemente el personal de la institución, permitiéndoles alcanzar un óptimo desempeño gerencial, además, de facilitarles a los empleados la ejecución del trabajo en beneficio de la organización.

Las habilidades técnicas, señalan (Censo, 2008), son indispensables para el gerente, por cuanto le proporcionan capacidad para utilizar procedimientos y técnicas de un campo especializado. De lo anterior se deduce que el desarrollo de estas habilidades es esencial para el directivo, pues le posibilitan un mejor desempeño gerencial, así como una mayor influencia en el personal a su cargo.

Las habilidades políticas, señala (Dessler, 2008) se refieren a la habilidad personal del directivo para construir una base de poder, permitiéndole realizar las acciones inherentes a su cargo, al ofrecerle herramientas que le posibiliten un mejor ejercicio del poder, utilizando para ello un estilo gerencial adecuado a la situación presentada. En este marco de pensamiento, (Ivancevich, 2009) plantean "los gerentes deben tener capacidad para desarrollar sus habilidades y, de este modo, minimizar los riesgos dentro de la organización, manejar tanto efectiva como eficientemente los recursos operacionalizando los procesos en forma eficaz".

3.2. Estilos de liderazgo

Algunos de los perfiles que verás te sonarán tanto que es probable que algún nombre se te venga a la cabeza. Intenta no asociarlos para no crear lazos mentales y poder captar la información de manera limpia y objetiva. Existen diversos estilos de liderazgo pero solo analizaremos cinco.

3.2.1. Liderazgo autocrático

Los líderes tienen el poder. Liderazgo autocrático absoluto, en algunos casos consulta pero la decisión es suya, este tipo de liderazgo genera temor en los seguidores, ausentismo o rotación constante del personal. Este líder busca la obediencia de sus seguidores. Él toma todas las decisiones. No quiere decir que el líder se convierta en dictador. Él determina las normas y la política a seguir y asume responsabilidad plena por todos sus actos. Este estilo de liderazgo es el más deseado en situaciones en las que el tiempo es el factor de mayor importancia. El proceso de la toma de decisiones requiere mucho menos tiempo y por consiguiente este estilo es adecuado para toda situación en que se necesite rapidez de acción. Es altamente eficaz cuando se trata de dirigir a personas dependientes o a las que prefieren no tener participación alguna y eludir toda responsabilidad en la toma de decisiones. En otras palabras, personas que necesitan o que desean ser dirigidas.

Características del estilo de liderazgo autocrático

- Líder establece, los objetivos y los procedimientos.
- Es dogmático y espera obediencia.
- Centraliza su autoridad.
- Toma las decisiones de un modo unilateral y limita la participación de los subordinados.
- Su poder va a resultar de su capacidad de otorgar recompensas o castigos.

3.2.2. Liderazgo carismático

El sociólogo (Weber, 1999) fue el primer académico que analizó el liderazgo carismático. Hace más de un siglo definió el carisma (de la palabra griega que significa “regalo”) como “cierta cualidad de la personalidad de un individuo, por virtud de la cual él o ella permanecen aparte de la gente común y son tratados como si tuvieran cualidades supernaturales, súper humanos o, al menos, poderes específicos excepcionales.

El primer investigador que consideró el liderazgo carismático en términos del comportamiento organizacional fue Robert House. De acuerdo con la teoría del liderazgo carismático, de House, los seguidores hacen atribuciones de aptitudes heroicas o extraordinarias para el liderazgo. Ha habido cierto número de estudios que tratan de identificar las características del líder carismático. Una de las revisiones mejores de la bibliografía documentó cuatro: tienen visión, están dispuestos a correr riesgos personales para lograr esa visión, son sensibles a las necesidades de los seguidores y tienen comportamientos fuera de lo normal.

Este líder puede dar muy buenos cambios y resultados en la empresa ya que es capaz de hacer que los trabajadores den lo máximo de sí. Son **visionarios e inspiradores**, tienden a hacer buen uso de la comunicación no verbal y estimular a los trabajadores. El grupo se reúne en torno al líder por su gran capacidad de comunicación y su carisma.

3.2.3. Liderazgo participativo o democrático

Impulsa en el Liderazgo participativo o democrático. Ha organización a la toma de decisiones, capacita trabaja en formar equipos, valora la calidad de los resultados obtenidos.

- Invierte mucho tiempo en recopilar ideas.
- Trabaja con la intención de tener el respaldo de sus alumnos.
- Busca constantemente en el grupo conseguir confianza, respeto y compromiso.
- Fomenta la flexibilidad y la responsabilidad a la hora de trabajar porque tiene muy en cuenta las opiniones y decisiones de sus alumnos.

- Es muy realista en cuanto a la consecución de objetivos.

3.2.4. Liderazgo transaccional 1

Este liderazgo está dirigido a la ejecución de tareas y obediencia, y por él se efectúa un pago este tipo de liderazgo se da mayormente dentro de una transacción económica. De igual manera guían o motivan a sus seguidores en dirección de las metas establecidas al aclarar el rol y los requerimientos de la tarea.

Los liderazgos transaccional y transformacional no deben considerarse enfoques opuestos para lograr que las cosas se hagan, si no que se complementan el uno al otro, pero eso no significa que tengan la misma importancia.

Características de los líderes transaccionales

- Recompensa contingente: Consiste en el intercambio de recompensas por esfuerzo y las promete por el buen desempeño, reconoce logros.
- Administración por excepción (activa): Observa y busca desviaciones de las reglas y estándares, emprende acciones correctivas.
- Administración por excepción (pasiva): Interviene sólo si los estándares no se cumplen.
- Dejar hacer: Abdica de sus responsabilidades, evita tomar decisiones.

3.2.5. Liderazgo Transformacional

Busca siempre nuevas iniciativas, motiva, capacita, forma equipos, cree en los demás, toma decisiones consultadas y se percata de su comprensión por los demás, los que inspiran a sus seguidores para que trasciendan sus intereses propios y capaces de tener un efecto profundo y extraordinario en ellos. . Este tipo de liderazgo necesita del liderazgo transaccional para asegurarse del cumplimiento de los acuerdos consultados.

Características de los líderes transformacionales (Robbins, comportamiento organizacional, 2009)

- Influencia idealizada: Proporciona visión y sentido de la misión, transmite orgullo, gana respeto y confianza.
- Motivación inspiradora: Comunica expectativas grandes, usa símbolos para centrarse en los esfuerzos, expresa propósitos importantes en forma sencilla.
- Estimulación intelectual: Promueve inteligencia, racionalidad y solución cuidadosa de los problemas.
- Consideración individualizada: Concede atención personal, trata a cada empleado en forma individual, dirige, asesora.

Lo anteriormente expuesto permite inferir que los gerentes educativos realizan parte de su trabajo por medio de otras personas, por lo cual es indispensable el desarrollo de la habilidad para laborar con otros, comunicarse con ellos y comprenderlos. Por esta razón, las capacidades para relacionarse con el personal son esenciales en todos los niveles de la organización escolar, por cuanto son esenciales para desempeñarse eficazmente dentro de la función directiva.

Asimismo, (Ivancevich, 2009) señalan que una comunicación eficaz requiere del manejo adecuado de la transmisión, tanto oral como escrita, de la información para lograr su entendimiento por el personal, así como el éxito en cualquier área. Por tanto, el dominio de la habilidad para comunicarse por parte del gerente educativo, es fundamental para lograr la confianza y la cooperación del personal, los cuales son factores indispensables para el éxito de la institución.

3.3. Funciones administrativas (Robbins S. P., 2009)

La gestión administrativa hace que la educación sea funcional en la vida de los docentes, padres de familia y estudiantes, ya que imparte efectividad, ayuda a obtener mejores resultados y relaciones humanas.

La función del director en los Centros Educativos, es un punto clave, como creador de los procesos de cambio e innovación educativa para la realización del desempeño administrativo. El director planifica, organiza, dirige, coordina y controla, estas funciones requieren de ciertas actitudes carismáticas y una específica capacitación, abiertas al cambio y con una posición crítica, creadora y respetuosa de las opiniones ajenas. Las funciones administrativas son:

- Planificación.
- Organización.
- Dirección.
- Control.
- Evaluación.

Retomar el Liderazgo Administrativo implica que los directivos estén conscientes de su rol dentro del contexto organizacional ; el poder de ser considerados líderes exige una demostración de comportamiento que demuestra capacidades de convencer y dirigir de forma eficiente al personal que colabora con ellos, hacerles ver y sentir el valor que tiene su contribución al éxito de las metas trazadas y tener el poder de brindar palabras y ejemplo de entusiasmo al grado de luchar por alcanzar la visión y la misión que se comparte en la institución.

3.3.1. Planificación escolar

Un proceso sistémico, integral, nacional y continuo de previsión, organización y uso de los recursos disponibles de un país, una región, una empresa o una familia, con miras a lograr objetivos y meta en un tiempo y espacio.

”El proceso administrativo debe escoger y realizar los mejores métodos para satisfacer las determinaciones políticas y lograr los objetivos” (Castro, 1995).

La planificación es una disciplina metodológica como un proceso de reflexión y acción racional que permite determinar lo que se ha de hacer en el presente y en el futuro para lograr los objetivos proyectados. En fin, es la previsión de las actividades y de los

recursos, tanto humanos como materiales para el logro de los objetivos que se desean alcanzar, es un proceso para determinar a donde ir de la manera más eficiente y económica del posible. (Molina, 2006)

3.3.2. Organización escolar

En la organización se refleja la actividad subjetiva de los hombres, donde lo planificado se hace efectivo en el plano organizativo. Aparece en todos los procesos de la actividad humana, y en la escuela constituye una necesidad muy importante, pues es premisa indispensable para lograr sus objetivos.

Desde la dirección educacional, se asume la organización escolar como "sistema estructural en el que se establecen las relaciones de autoridad, relaciones de subordinación y de coordinación, tanto horizontales como verticales, por lo que al mismo tiempo es un sistema funcional y se expresa por definición en la estructura organizativa de dirección con un enfoque participativo" (Rodríguez A, 2007)

Al decir de este autor (Rodríguez A, 2007), la organización como función de la dirección define con quién, con qué y cómo se ejecutará lo planificado y proporciona la estructura y organización interna del sistema. Este sistema estructural-funcional es el soporte organizativo del modelo de Primario, se crea para servir a la consecución de los objetivos y garantizar el cumplimiento de todas las funciones y tareas que debe acometer cada institución en su contexto.

La organización escolar, así concebida, es el instrumento en que se concreta la función general que cumple la dirección educacional y la función integradora de la dirección.

La correcta organización escolar, garantiza la acción interrelacionada de todos los factores y asegura la adecuada coherencia entre las actividades que comprenden a la dirección del proceso docente educativo y las tareas que lo complementan y apoyan.

3.3.3 Dirección escolar

Como concepto de dirección podríamos mencionar que: "Es el proceso participativo, planificado y organizado por medio del cual el director guía, motiva, involucra y rinde cuentas a la comunidad educativa, de tal manera que todos los esfuerzos y voluntades estén en función de lograr mejores aprendizajes" (Marconi, 2012).

Según el documento sobre Dirección Escolar Efectiva, realizado en El Salvador en el año 2008, entenderemos por dirección escolar "el cual el director, como líder pedagógico y gerente del centro educativo, guía, motiva, involucra y rinde cuentas a la comunidad educativa, de tal manera que todos los esfuerzos y voluntades estén en función de lograr mejores aprendizajes. (Salvador, 2008).

3.3.4 Control y evaluación

El control es una función administrativa: " es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador" (Chiavinato, 2009).

Es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

3.3.5. Evaluación

"La evaluación es una etapa del proceso educacional, que tiene por finalidad comprobar, de modo sistemático en qué medida se han logrado los resultados previstos en los objetivos que se hubieran especificado con antelación" (Fermín, 2016)

Es una de la etapas más importantes, que debe ser continua y constante, porque no basta un control solamente al final de la labor docente, si no antes, durante y después del proceso educativo, porque esto va a permitir conocer el material humano que estamos

conduciendo, así como también nos podemos percatar de los aciertos y errores que estamos produciendo en el desarrollo del que hacer educativo.

3.3.6. Dirección

Características de la Dirección

La administración escolar tradicional está más asociada al concepto y práctica de eficacia, es decir tan solo al logro de objetivos; mientras que la administración está ligada a la eficiencia o logro de objetivos con menor inversión y con mayores ganancias en el sentido social o comunal. Por esto último, la excelencia directiva debe promoverse en el ámbito educacional, además de que el director es la piedra angular del desempeño institucional.

Como líder de todos los ámbitos escolares, el director debe tener el conocimiento, las destrezas y atributos para entender y mejorar la organización, implantar planes operacionales, manejar los recursos fiscales y aplicar procesos y procedimientos administrativos descentralizados. Esto, principalmente, contribuirá a su desempeño eficiente, lo que se reflejara en las características siguientes:

- Logro de la excelencia en el ámbito Directivo.
- Logro de la excelencia en el ámbito Académico o Pedagógica.
- Logro de la excelencia en el ámbito Administrativo.
- Logro de la excelencia en el ámbito comunitario.
- Excelencia en la comunicación entre todos los elementos de la organización escolar.
- Logro del bienestar de los actores educativos.
- Logro de las gestiones planificadas.
- Mejora continua de la infraestructura escolar.

Características de la dirección escolar efectiva

Para que la dirección escolar de un centro educativo sea efectiva debe cumplir con las siguientes características:

-Tener claridad de propósito: Saber que pretende alcanzar y adonde quiere llegar; por medio de un Proyecto Educativo Institucional (PEI) y un Plan Escolar Anual (PEA) que unifique y articule los esfuerzos de todo en función de objetivos curriculares del centro educativo.

-Ser participativa: Involucrar a docentes, padres de familia y estudiantes, tomando en cuenta sus potencialidades en la implementación, monitoreo, evaluación del PEI y proporcionar espacios para lograr consensos que mejoren las condiciones para el aprendizaje.

-Ser efectiva: La razón de ser de todo centro educativo es lograr que los estudiantes aprendan, las competencias que les permitan desenvolverse con mayores probabilidades de éxito en la vida.

Una dirección escolar efectiva logra fortalecer una cultura institucional caracterizada por:

-Los alumnos saben perfectamente lo que los docentes esperan de ellos.

-Los profesores tienen metas altas y las explicitan, depositan la confianza en los estudiantes.

-Los resultados académicos colectivos de los alumnos se publican y se informan a la comunidad.

-Las planificaciones son cuadernos abiertos, admiten sugerencias y toleran críticas, se revisan año con año en equipo.

-Las debilidades se reconocen como una oportunidad de crecimiento, pedir ayuda o asesoría es un acto de desarrollo profesional.

-La oficina del director se mantiene abierta, las reuniones son ampliadas y se fundamentan en el dialogo abierto y sincero.

- Se involucra a los padres y madres en los diferentes procesos que se
- Se promueve el cumplimiento de las responsabilidades y se sanciona el incumplimiento de las mismas.
- Se practica la rendición de cuentas desarrollan en el centro educativo.
- Las normas de convivencia son concertadas por todos y son parte del PEI.
- Las evaluaciones de aprendizaje, institucionales y docentes son transparentes y claras, se analizan resultados colectivos en grupo y los resultados individuales en privado.
- Hay un ambiente físico y social agradable que favorece la convivencia y los aprendizajes.
- Se trabaja en un ambiente de respeto a los derechos, pero también se asumen los deberes.

Por otro lado también debe de:

- Organizar su tiempo de trabajo diario.
- Delega responsabilidades.
- Toma decisiones.
- Organiza y dirige las reuniones con los miembros de la comunidad Educativa.
- Propicia un clima institucional favorable para el proceso de aprendizaje.
- Resuelve los conflictos entre los miembros de la comunidad educativa.
- Informa a la comunidad educativa sobre la implementación del Plan Escolar Anual.
- Genera la participación de padres y madres de familia.
- Da seguimiento a los indicadores educativos.
- Organiza la matrícula escolar.
- Organiza la clausura del año escolar.
- Rinde cuentas.

Perfil del director

Definir el perfil del líder dentro de la organización educativa es necesario y esencial porque se plantean las competencias propias al cargo, las que permiten desempeñar con éxito las funciones y tareas del mismo. Además de permitir diseñar planes formativos que den respuesta a las necesidades de la dirección y/o coordinación. El director asume perfiles y funciones inherentes a su cargo, un buen director debe de ser así:

- Representante de la institución y del Ministerio de Educación.
- Líder motivador y negociador.
- Gestor de recursos.
- Organizador y planificador de acciones.
- Evaluador.
- Dinamizador de la información.
- Auto evaluador de su desempeño profesional.

3.4. Acompañamiento pedagógico

Definición

Acompañamiento: El Acompañamiento es la observación regular y el registro de las actividades que llevan a cabo en un proyecto o programa. Es un proceso de recogida rutinaria de información sobre todos los aspectos del proyecto.

Acompañar es controlar que tal progresan las actividades. Es observación sistemática e intencionada. (Diagnóstico Socio Educativo Colegio Público República de Colombia, Managua, Junio 2010) La supervisión, es la que regula el desarrollo de la secuencia lógica del currículo, tomando en cuenta la planificación didáctica, el entorno en el que debe desarrollarse, y la persona adecuada para ejecutarlo, alcanzar los objetivos propuestos y tener definido su norte en las visitas de asesoría y acompañamiento en los procesos de enseñanza aprendizaje.

(Brigg, 2005) Señala que "la supervisión es el acompañamiento pedagógico que a diario utiliza el director y cuyo objetivo es orientar a través de procesos técnicos, desarrollar

destrezas y mantener la sensibilidad a través de las relaciones humanas" (p. 5) La capacidad del supervisor adquiere relevancia al sensibilizar la conducta de los trabajadores, orientándolos y desarrollando destrezas que conducirían al logro de los objetivos educacionales.

El acompañamiento pedagógico, un sistema y un servicio destinado a ofrecer asesoría planificada, continua, contextualizada, interactiva y respetuosa del saber adquirido por docentes y directores, orientado a la mejora de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes, del desempeño docente y de la gestión de la escuela.

Para (Almeyda, 2007), etimológicamente, supervisión significa "mirar desde lo alto lo que en sí implica la idea de una visión global. En su concepto propio define supervisión como un proceso educativo por el cual una persona poseedora de un caudal de conocimientos y experiencia, asume la responsabilidad de adiestrar a otras que poseen menos recursos".

(Lemus L. A., 2008) Señala que la "Supervisión quiere decir coordinar, estimular y dirigir el desenvolvimiento de los profesores, para que por medio de ellos, se estimule a cada individuo a través del ejercicio de su talento hacia la más completa y más inteligente participación en la sociedad a la cual pertenece"

3.4.1. Importancia del acompañamiento pedagógico

Precisa (Joan, 2002) El Acompañamiento como servicio está destinado a ofrecer asesoría planificada, continua, contextualizada, interactiva y respetuosa del saber adquirido por directores, personal jerárquico, especialistas, docentes y coordinadoras de programas, para la mejora de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes, del desempeño docente y de la gestión de la institución educativa.

El acompañamiento pedagógico al docente brinda seguridad, confianza y una oportuna orientación y afianzamiento de las praxis que impulse el desarrollo personal y profesional.

Fortalece el desempeño profesional por la vía de la asistencia técnica; el intercambio de experiencias entre el acompañante y el acompañado, sin distinción de niveles de

superioridad ni jerarquía crea relaciones horizontales, y un ambiente de ínter aprendizaje pedagógico, pertinente al entorno de la institución.

Responde a las necesidades específicas identificadas, lo cual implica brindar de manera oportuna estrategias y contenidos diferenciados de acuerdo a los distintos programas y servicios educativos, y siempre en procura de mejorar la calidad de los aprendizajes de los alumnos, evidenciados en sus resultados.

Tanto la función de monitoreo como de acompañamiento, se ejercen con mayor énfasis durante las supervisiones especializadas que realizan las Dirección y la subdirección de la institución educativa.

3.4.2. Funciones del acompañamiento pedagógico

Mejorar el desempeño profesional y la calidad profesional y la calidad educativa son acciones que le competen directamente al docente y a las instituciones educativas. En este sentido (Chiavenato, 2016), considera que en las organizaciones se debe plantear, organizar coordinar, controlar y desarrollar técnicas que conlleven a promover el desempeño eficiente del personal bajo una actitud positiva y favorable.

Asimismo, (Senge P, 2005) plantea que las organizaciones son el lugar donde la gente cumple las funciones de servicio y donde continuamente aprende a aprender en conjunto” En consecuencia, la transformación de las prácticas educativas es un elemento indispensable para alcanzar una educación de calidad.

3.4.3. Técnicas de acompañamiento pedagógico

La Reunión: Es una de las técnicas más utilizadas y que no puede faltar en ningún plan de acompañamiento. (Fermin, 1980) la define como “el encuentro de personas interesadas en un tema común, a fin de analizarlo, discutirlo y llegar a conclusiones finales”. Se asume

que la reunión es una forma de trabajo, es un modo de hacer las cosas con un orden, en este caso es una discusión con propósitos. Es por lo que se requiere de una agenda previa. Los propósitos que dan origen a una reunión son diversos. Veamos algunos:

- Coordinar acciones para realizar una labor.
- Evaluar actividades.
- Recoger datos sugerencias, opiniones.
- Compartir informaciones.
- Discutir temas de interés formativos.
- Tomar decisiones, resolver problemas.
- Discutir planes, informes, programaciones.

La Observación: Es una técnica que permite establecer contacto directo con la situación educativa y especialmente con la práctica que se desarrolla en el aula o salón de clase. La observación como técnica debe ser planificada, desarrollada sistemáticamente y evaluada formalmente. Al ser planificada el observador debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- El tipo de observación: parcial o general. Formal o informal.
- El tiempo de duración.
- El instrumento o medio a usar: Lista de chequeo, guía, video.

En la observación en el aula se tomarán en cuenta los siguientes criterios:

- Las estrategias de enseñanza.
- Los tipos de contenidos y estrategias para trabajarlos.
- Las actividades y el proceso generado en la ejecución de las mismas.
- El proceso de evaluación.

- El manejo y uso de los recursos y el manejo del tiempo.
- La intervención de los niños y las niñas, el clima de relaciones, asignación de tareas y responsabilidades a los niños y las niñas.

Diálogo Reflexivo: Al finalizar las observaciones en el aula el observador-a y el maestro/a realizarán un encuentro para establecer un diálogo reflexivo, en el momento que ambos crean pertinente, para discutir y analizar los elementos de la observación realizada.

En este encuentro se deberá compartir las impresiones, inquietudes y sentimientos del acompañante y el acompañado, tomando en cuenta que: “El acompañamiento, es un proceso de apoyo, intercambio y reflexión del equipo docente con la finalidad de desarrollar personas críticas, democráticas, creativas, autónomas, y participantes de su proceso de formación permanente”

La Entrevista: La entrevista individual es un contacto, planificado o no, entre el director y el docente. Burton y Bruceckner, citado por Fermín, la presenta como “como una conversación individual” o como “una reunión entre dos personas igualmente interesadas en mejorar una situación”. En esta conversación se confrontan los puntos de vistas, opiniones, ideas, matizadas, por las concepciones de los participantes.

3.5 Desempeño docente

Se concibe la tarea docente como una labor para estimular y potenciar el desarrollo en los aspectos cognoscitivos, afectivos y sociales de cada uno de los estudiantes, tanto en su trabajo individual o de equipo. En ese sentido, el desempeño laboral es el resultado de las actuaciones, acciones, nivel de compromiso y mística de trabajo, conducentes a potenciar su nivel de vida, tanto profesional como personal.

(Díaz Barriga, 2006) Manifiesta que el desempeño docente es todo aquello que tiene que hacer, demostrar y reflejar el docente en el aula de clase como profesional de la educación; la palabra todo, incluye dentro del ámbito tecnológico, el trabajo de

planificación curricular, las estrategias didácticas que aplica, los medios y materiales didácticos que emplea y la evaluación que lleva a cabo. El conjunto de las acciones técnicas y metodológicas configuran el trabajo del docente en el aula de clase, y dependiendo de las formas y características con que se organizan y aplican, se medirán sus efectos y resultados en el proceso de enseñanza – aprendizaje.

En ese marco de ideas, (Chiavinato, 2009) señala que el desempeño es "el proceso mediante el cual el trabajador a través de la responsabilidad cumple con la tarea asignada para alcanzar los objetivos de la organización" (261) Dentro del ámbito educativo, el desempeño es visto como el trabajo realizado por el docente a partir de instrucciones encaminadas al logro de los objetivos, haciendo énfasis en alcanzar la calidad, la excelencia u la eficiencia del proceso académico, (Bonilla M.) para lo cual debe cumplir diferentes funciones y roles como son el facilitador, orientador, investigador, promotor social.

Partiendo de las consideraciones anteriores, el desempeño laboral del docente es definido por (Day, 2005) como el conjunto de habilidades personales, profesionales y técnicas que de muestran los docentes en el ejercicio de su labor. Se refiere a toda la gama de actividades que un profesor realiza en sus trabajos a diario y que está relacionado con la preparación de clases, el asesoramiento individualizado de los alumnos, la calificación de los trabajos asignados, las coordinaciones con otros docentes y con la dirección, así como la participación en programas de capacitación.

3.5.1. Aspectos técnico y metodológico

Aspectos técnicos

El desempeño docente implica las labores que cotidianamente tiene que cumplir el docente en un aula de clases con sus alumnos para su logro de desarrollo integral y así evitar el pragmatismo, el inmediateismo y la improvisación durante su gestión en el aula de clases.

Aspecto Metodológico

La metodología que será aplicada, tanto en el proceso de capacitación de docentes y miembros del equipo multiplicador como en el aula de clase, busca la potenciación de las capacidades intelectuales, valorativas, emocionales, expresivas y prácticas de los estudiantes, en función de fortalecer su proceso de constitución como sujetos autónomos, críticos y proactivos frente a su realidad y su proceso de aprendizaje.

Las estrategias metodológicas tienen relación con lo que sucederá cotidianamente en el aula de clases, y es importante tener en cuenta que los objetivos principales de estas es hacer que todos los estudiantes obtengan buenos resultados y adquieran las competencias necesarias para su desarrollo en una sociedad que exige profesionales de calidad .

3.5.2. Dimensiones del desempeño docente (Danielson)

-Dominio tecnológico

La metodología es la habilidad y esfuerzo del profesor que manifiesta en la materia o área académica, en la preparación del curso y efectividad para que los alumnos adquieran conocimientos, habilidades y actitudes relevantes. Los medios y materiales didácticos tienen que ver con la capacidad que tiene el docente para transmitir sus conocimientos a los estudiantes, haciendo uso de diversos y adecuados medios y materiales educativos que estén acordes con el avance de la ciencia y la tecnología, y de esta forma lograr que el estudiante desarrolle sus capacidades y habilidades en forma integral.

-Dominio científico

Atributos relacionados con el conocimiento que el docente tiene sobre la especialidad en su formación profesional, y la forma como transmite sus conocimientos y fomenta la

participación de sus estudiantes, lo cual lo realiza con pertinencia, es decir, que existe correspondencia entre los fines de la formación profesional y los requerimientos de la sociedad, establecida de manera crítica y proactiva, atendiendo el contexto inmediato y a horizontes de referencia espacio temporales de largo alcance.

3.6. Proceso de enseñanza-aprendizaje

“Sistema de comunicación intencional que se produce en un marco institucional y en el que se generan estrategias encaminadas a provocar el aprendizaje” (Contreras, 1990).

De acuerdo a su etimología, el término proceso proviene del latín *processus*, cuyo significado es, ir hacia adelante al paso del tiempo y mediante etapas sucesivas, por lo tanto, el proceso enseñanza-aprendizaje, es una serie de procedimientos que el docente debe diseñar para avanzar de manera sistemática en el contenido de la clase, mediante la construcción de un ambiente de aprendizaje.

Definición de Aprendizaje: Aprender es adquirir conocimientos, no solo de tipo informativo sino también formativo.

Definición de Enseñanza: Enseñar es favorecer la construcción de conocimientos de tipo informativo y formativo a los alumnos.

Por lo tanto, se puede decir que el aprendizaje es el proceso mediante el cual se obtienen nuevos conocimientos, habilidades o actitudes a través de experiencias vividas. El estudiante debe ser un agente activo en su propio proceso de aprendizaje, debe percibirse a sí mismo como tal, no esperar que el maestro vierta sobre él "sus conocimientos", debe estar consciente que él también los posee, que el maestro solo le orientará hacia la dirección correcta, y de la misma manera debe pensar el maestro sobre su educando, si es que se quiere lograr un aprendizaje significativo.

3.6.1. Tipos de aprendizaje

Aprendizaje receptivo, aprendizaje por descubrimiento, así como el memorístico y el llamado significativo.

-Aprendizaje receptivo: el alumno recibe el contenido que ha de internalizar, sobre todo por la explicación del profesor, el material impreso, la información audiovisual, los ordenadores...

-Aprendizaje por descubrimiento: el alumno debe descubrir el material por sí mismo, antes de incorporarlo a su estructura cognitiva. Este aprendizaje por descubrimiento puede ser guiado o tutorado por el profesor.

-Aprendizaje memorístico: surge cuando la tarea del aprendizaje consta de asociaciones puramente arbitrarias o cuando el sujeto lo hace arbitrariamente. Supone una memorización de datos, hechos o conceptos con escasa o nula interrelación entre ellos.

-Aprendizaje significativo: se da cuando las tareas están interrelacionadas de manera congruente y el sujeto decide aprender así. En este caso el alumno es el propio conductor de su conocimiento relacionado con los conceptos a aprender.

3.6.2. El acto didáctico

Es el proceso de comunicación entre el educador y los educandos, reafirma la comunicación didáctica como pilar fundamental para desarrollar un proceso de aprendizaje eficaz que determina las maneras como el individuo se adapta a la cultura en la cual se encuentra inmerso, valora las competencias comunicativas entre profesor-alumno.

Hay cinco componentes importantes que conforman el Acto Didáctico y cada uno de ellos es necesario para lograr el mismo. Ellos son:

Docente

El trabajo del docente es la transposición didáctica: es el proceso mediante el cual el conocimiento erudito se transforma en conocimiento u objeto de enseñanza o conocimiento enseñado.

El docente debe programar, ejecutar, evaluar, actualizarse permanentemente, respetar las normas del colegio y evaluar con frecuencia su práctica.

Alumno

El docente tiene que buscar que el alumno sea activo, es decir, que se haga dueño del contenido, Los conocimientos de los que se apropian, los relacionan con los que ya tienen; es por ello que cada niño tiene una necesidad educativa diferente.

Contenido

Los contenidos son saberes significativos para la cultura, son elegidos para ser enseñados en la escuela. Hay otros que no se aprenden en la escuela. Cuando el saber se traspasa didácticamente se convierte en un contenido.

Contexto

Es la situación en la que está inmerso el acto didáctico. El contexto es una parte del acto didáctico. Se refiere a la hora, al momento, al tiempo, al espacio social y a la realidad.

Estrategia

Todas aquellas decisiones que toma el docente para dar el acto didáctico se denominan estrategias.

La estrategia está al servicio del contenido, porque depende de éste para enseñar. También depende del costo económico, del tiempo y de la complicación que tenga dicho contenido.

Puede haber muchos contenidos para una sola estrategia, una sola estrategia para muchos contenidos o una estrategia para un solo contenido.

IV. Operacionalización de variables

Variable	Definición Operacional	Sub-variable	Indicadores	Técnicas e Instrumentos	Fuente
Liderazgo	<p>Se define liderazgo a la capacidad de un individuo de influir en un grupo para el logro de una visión o conjunto de metas. La fuente de esta influencia puede ser formal.</p> <p>(Censo, 2008)</p>	Liderazgo	<p>Líder</p> <p>Concepto de liderazgo</p> <p>Características que debe tener un líder:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creativo • Visionario • Apasionado • Ético • Comunicador • Carisma • Organizativo • Entusiasta • Resolutivo • Disciplina • Negociador • Honesto 	<p>Guía de entrevista</p> <p>Encuesta.</p>	<p>Director.</p> <p>Docentes.</p> <p>Estudiantes</p>

Variable	Definición Operacional	Sub-variable	Indicadores	Técnicas e Instrumentos	Fuente
		Estilos de Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • El Liderazgo como cualidad personal. • Habilidades del líder. • Autocrático. • Carismático. • Participativo o democrático. • Transaccional. • Transformacional. 	Guía de entrevista. Encuesta	Director. Docentes. Estudiantes.
		Funciones Administrativa	<p>Funciones Administrativas.</p> <p>Planificación. Organización. Dirección. Control. Evaluación.</p>	Guía de entrevista. Encuesta.	Director. Docentes. Estudiantes.

Variable	Definición Operacional	Sub-variable	Indicadores	Técnicas e Instrumentos	Fuente
				Entrevista. Encuesta.	Director. Docentes Estudiantes
		Dirección Escolar	<ul style="list-style-type: none"> • Características de la Dirección Escolar. • Perfil del Director. • Relaciones Humanas desde la perspectiva de la Dirección. 	Entrevista. Encuesta.	Director. Docentes. Estudiantes.
		Acompañamiento Pedagógico	Concepto Importancia Funciones	Entrevista Encuesta.	Director. Docentes. Padres de Familia
		Técnicas del Acompañamiento	La reunión La observación		

Variable	Definición Operacional	Sub-variable	Indicadores	Técnicas e Instrumentos	Fuente
Desempeño docente	Díaz Barriga, A. (2006) Manifiesta que el desempeño docente es todo aquello que		El diálogo La entrevista		
		Funciones del desempeño de los docentes Dimensiones del desempeño Docente	Función Diagnóstica. Función Instructiva. Función Educativa. Función Desarrolladora. Aspectos Técnicos. Aspectos Metodológicos. Dominio Tecnológico. Dominio Científico.	Entrevista. Encuesta.	Director. Docentes. Estudiantes

Variable	Definición Operacional	Sub-variable	Indicadores	Técnicas e Instrumentos	Fuente
	tiene que hacer, demostrar y reflejar el docente en el aula de clase como profesional de la educación; la palabra todo, incluye dentro del ámbito tecnológico, el trabajo de planificación curricular, las estrategias didácticas que aplica, los medios y materiales didácticos que emplea y la evaluación que lleva a cabo. El conjunto de las acciones técnicas y metodológicas configuran el trabajo del docente en el	Proceso Enseñanza-Aprendizaje El Acto Didáctico	<ul style="list-style-type: none"> • Definición. • Tipos de aprendizajes. Aprendizaje Receptivo. Aprendizaje por Descubrimiento. Aprendizaje Memorístico. Aprendizaje significativo. <p>El profesor. Los estudiantes. Los contenidos. El contexto. Las estrategias.</p>	Entrevista. Encuesta	Director. Docentes. Estudiantes

Variable	Definición Operacional	Sub-variable	Indicadores	Técnicas e Instrumentos	Fuente
	aula de clase, y dependiendo de las formas y características con que se organizan y aplican, se medirán sus efectos y resultados en el proceso de enseñanza – aprendizaje.			Entrevista. Encuesta.	Director. Docentes. Estudiantes

V. Preguntas directrices

¿Qué tipo de liderazgo aplica la directora del centro escolar público Nicarao para establecer relaciones armoniosas con la comunidad educativa?

¿Identificar las características del liderazgo de la directora que desempeña en el centro escolar público Nicarao en el desempeño de los Docentes?

¿Qué estilo de liderazgo predomina en la directora y como incide este en el desempeño de los Docentes?

¿Qué sugerencias se podrían proponer para contribuir con el mejoramiento del liderazgo del director en el desempeño del docente en el proceso educativo que se desarrolla en el centro escolar público Nicarao?

VI. Diseño metodológico

El diseño metodológico son los pasos (medida-modos) a seguir para mejorar una información que se requiere para la realización de la investigación en el centro escolar público Nicarao. (Sampieri R. H.)

Enfoque de investigación

El enfoque de este estudio es cuantitativo con algunas implicaciones cualitativas, que conlleve a una descripción de las diferentes situaciones observadas que se abordaron a través de las respuestas que brindaron los encuestados y se orientó a la comprobación mediante la aplicación de instrumentos que sirven de insumo para las investigadoras.

Según (Sapieri) el enfoque cuantitativo permite la cuantificación de los datos haciendo uso de estadística descriptiva y triangulando los datos, es decir sistematizando y controlando la información por medio de las variable en estudio dando respuestas a preguntas de la investigación que narran situaciones, eventos y hechos que ocurren a nivel interno de la institución.

El enfoque cualitativo permite describir, narrar y comprender los rasgos característicos actitudes y valores de cada uno de los elementos del comunidad educativa y del fenómeno a investigar.

6.1. Tipo de estudio

Este estudio refleja las características de los antecedentes del liderazgo, en especial sobre el desempeño de los docentes y los factores que influyen en este, se describieron los fenómenos transcurridos en el centro durante el estudio realizado, se planteó el comportamiento, cualidades y manifestaciones de los participantes incluidos en la investigación.

Según su alcance este estudio es descriptivo, porque refiere eventos y hechos relacionados con la incidencia del liderazgo en el desempeño de los docentes de noveno y décimo grado en los procesos de enseñanza –aprendizaje.

Según (Miller, 2006), consideran que investigación descriptiva consiste en llegar a conocer la situaciones, costumbres y actitudes predominante a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Describe todo el proceso investigativo con base en las experiencias compartidas con los informantes que brindaron aportes objetivos y veraz en la realización del estudio, analizando los datos para describir las relaciones sociales, el comportamiento humano y escribiendo tal y como se vivieron los hechos recopilados.

Es de corte transversal, debido a que el estudio se hace en un periodo de corto plazo, correspondiente al II semestre del año 2017.

6.2. Escenario

El Centro Escolar Público Nicarao donde se desarrolló el presente estudio, se encuentra ubicado en la Colonia Nicarao, Distrito V , del municipio de Managua, de la Empresa Nacional de Electricidad (ENEL Central) 1cadra abajo ½ cuadra al sur.

Las rutas de trasportes urbano colectivos accesibles al centro escolar son 110, 117, 119, 262, 101, 103, 118, 116, 104, 163, Tipitapa-Managua, Tipitapa-Huembés, lo que demuestra que es un centro que tiene accesibilidad para los estudiantes de los barrios 14 de septiembre, colonia 10 de junio y Barrio Venezuela.

El centro escolar se encuentra en un área perimetral segura con constante supervisión policial, cuenta con la cooperación de la comunidad y las diferentes organización gubernamentales como: Enacal, Unión Fenosa, Ministerio de la Familia, Mined.

La instalaciones del centro escolar fueron construidas y remodeladas en el año 2008 por lo que se encuentran en buenas condiciones, está constituida con 34 aulas y 11 espacio complementarios, su construcción es de concreto con ventanas a los costado de cada salón de clase brindando de este modo luz natural y ventilación, cada espacio cumple con los requisitos que la higiene escolar propone.

El centro posee una bodega para guardar la merienda escolar proporcionada por el Ministerio de Educación.

La oferta educativa está constituida por educación inicial formal, Educación Primaria Regular, Primaria Extra edad, nivel de Secundaria Regular en el turno matutino. Dirige la dirección la licenciada Teresa González Ruíz.

El personal docente está compuesto por 8 docentes de educación preescolar, 21 docentes de primaria y 19 maestros de secundaria, 3 subdirectores ubicados por modalidad, un maestro TIC, una bibliotecaria, una secretaria y dos inspectores.

La participación de los padres de familia es muy buena, apoyan las diferentes actividades que se planifican en el centro.

6.3. Selección de los informantes (población y muestra)

Población: (Engaña, 2003), considera población a un conjunto de individuo, de elementos con unas características observables y medibles.

Muestra: Según (Munray, 1961)y, el concepto (Engaña, 2003) de muestra es un subconjunto o parte de una población, que tengan las mismas características o propiedades de la población de donde se tomó.

Para alcanzar los objetivos del presente estudio se tomó en cuenta una muestra de la comunidad del Centro Público Nicarao, en el nivel de Secundaria del turno matutino. Los sujetos activos de este estudio que conforman la población son: la directora, 13 docentes y 99 estudiantes de noveno y décimo grado.

Se seleccionó a la directora porque es el elemento fundamental del estudio y por lo que se quiere comprobar si existe liderazgo en el proceso directivo en cuanto al desempeño de los docentes de noveno y décimo grado en los procesos de enseñanza-aprendizaje.

A los docentes porque son los principales actores para llevar a cabo el proceso educativo; además que deben seguir las orientaciones programadas por la directora y son los más indicados para hablar del liderazgo que posee en el desempeño de estos.

El hecho de tomar en cuenta los estudiantes es con el propósito de fundamentar este estudio, porqué son quienes participan activamente en las actividades planificadas con los docentes y esto demuestra el éxito o fracaso del liderazgo de la directora en el desempeño eficaz de los mismos.

6.4. Población y muestra seleccionada Tabla # 1

Sujeto	Población	Muestra	Porcentaje
Directora	1	1	100%
Docentes	13	13	100%
Estudiantes	198	99	50%

6.5. Rol del Investigador

Los conocimientos adquiridos en la asignatura metodología de la investigación, planificación, prácticas de familiarización, y profesionalización han servido de base para llevar a cabo el presente estudio.

Estos conocimientos se manifiestan en las técnicas utilizadas para recopilar la información analizarla y valorar el liderazgo de la directora en el desempeño de los docentes de noveno y décimo grado en el proceso de enseñanza-aprendizaje en el colegio público de la Nicarao en el segundo semestre del año 2017.

El rol asumido por las investigadoras inicialmente indagatorio con el objetivo de conocer acerca del contexto en que se realizaría la investigación, durante la ejecución del estudio se mantuvo una constante observación y se logró una estrecha relación con la fuente de información, manteniendo una postura neutral para no sesgar los resultados.

6.6. Técnicas de recopilación de datos

Dentro de las técnicas utilizadas para recopilar los datos fueron guías de entrevista y encuestas. A continuación se describen cada una de ellas

6.6.1. Entrevistas

La entrevista tiene como objetivo recabar información, adiestrarse en los recursos y modalidades de la misma y prepararse para la situación de ser entrevistado. En orden a la evaluación la entrevista puede ser tanto individual, como a un grupo de trabajo completo. Desde este punto de vista es una inmejorable técnica para conocer y valorar el trabajo de un grupo y de cada uno de sus individuos.

La entrevista en el aprendizaje de la investigación

La entrevista es el instrumento más importante de la investigación junto con la construcción del cuestionario. En la entrevista, además de obtener los resultados subjetivos del entrevistado acerca de las preguntas del cuestionario, se puede observar la realidad circundante; el entrevistador anota, además de la respuesta tal cual sale de la boca del que responde los aspectos que considere oportuno a lo largo de la entrevista. En este estudio se realizó entrevista a la Directora.

6.6.2 Encuesta

La encuesta es una técnica de investigación que consiste en una interrogación verbal o escrita que se realiza a las personas con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación.

Una encuesta puede ser estructurada, cuando está compuesta de listas formales de preguntas que se le formularan a todos por igual; o no estructurada, cuando permiten al encuestador ir modificando las preguntas en base a las respuestas que vaya dando el encuestado.

En el presente estudio se encuestó a los docentes y a alumnos.

6.6.3. Instrumentos de recopilación de datos.

Los instrumentos que se aplicaron para la recolección de datos fueron:

Guía de entrevista a la directora.

Guía de encuesta a los docentes.

Guía de encuesta los estudiantes.

6.6.4 Procesamientos de datos

Es el proceso mediante el cual se tabulan y presentan en forma conjunta la información obtenida. Este procesamiento de datos, se puede realizar en forma manual o en forma electrónica. (Ortez E. Z., 2009). Para este proceso se utilizó el medio electrónico del software Excel donde se ingresaron los datos, los que una vez obtenidos se procedió al análisis e interpretación de los resultados.

6.6.5. Validación de instrumentos

La validación de los instrumento para la recopilación de datos fue realizado por docentes que laboran en el departamento de pedagogía de la universidad nacional autónoma de Nicaragua UNAN–Managua las sugerencias realizadas a dichos instrumentos fueron incorporadas antes de su aplicación

6.6.6. Proceso de análisis e interpretación de datos.

Una vez aplicado los diferentes instrumentos de recolección de datos se procesaron utilizando el software Excel y posteriormente se analizaron los datos los que se explican en el siguiente apartado.

VII. Análisis e interpretación de resultados.

7.1 Breve caracterización de los actores participantes en el estudio

La Directora y el cuerpo docente son graduados, con Título de Licenciatura en ciencias de la educación, con años de labor docente entre 3-34 . La directora tiene trece años en el cargo administrativo que desempeña actualmente. Los estudiantes que conforman la población estudiantil son de nivel económico bajo - medio, residen en las colonias y barrios aledaños al centro la mayoría de los estudiantes provienen de hogares con una educación media.

7.2. Características del liderazgo

El liderazgo que ejerce el director de centro es de suma importancia en el buen desempeño de los docentes y en el proceso de enseñanza-aprendizaje de los educandos.

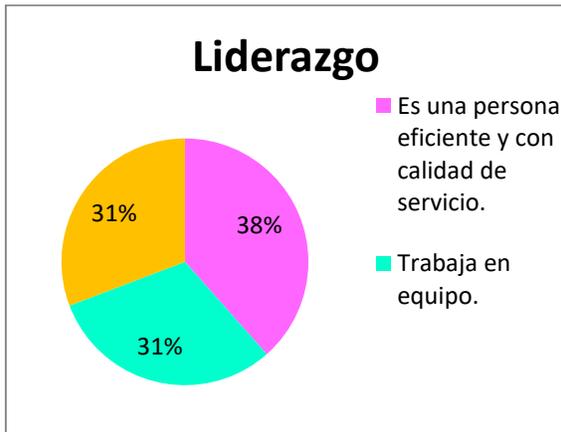
A continuación, se presentan los resultados de los instrumentos de investigación aplicados en Centro Escolar Público Nicarao, Colonia Nicarao Distrito V del municipio de Managua.

7.2.1 Concepción del liderazgo

Uno de los aspectos abordados en la entrevista a la Directora del centro en estudio fue ¿Qué es el liderazgo? a lo que manifestó que es la capacidad y habilidad que se tiene para poder planificar, organizar y dirigir actividades con su equipo de trabajo hacia un mismo objetivo.

Respondiendo similarmente los docentes, un 38% señala que es una persona eficiente y trabaja con calidad frente a la comunidad educativa, otro 31% nos plantean que es un trabajo de equipo el que se debe realizar a diario para tener éxito al finalizar el año académico, el restante 31% también argumentan que el liderazgo es un proyecto a largo plazo para quien está al frente de un cargo administrativo

Gráfico No.1



Fuente: Encuesta a docentes

En la pregunta a los estudiantes que sí la directora es líder para su centro educativo, se obtuvieron las siguientes respuestas, 80% nos respondió que sí es una líder, esto nos demuestra según Esquivel (2006) un líder es “aquella persona que posee la habilidad para influir sobre los miembros de un grupo para alcanzar los objetivos planteados de cualquier otra institución”, y que tanto directora, docentes y estudiantes están conscientes de ¿Qué es liderazgo?

Gráfico No. 2



Fuente: Encuesta a estudiantes

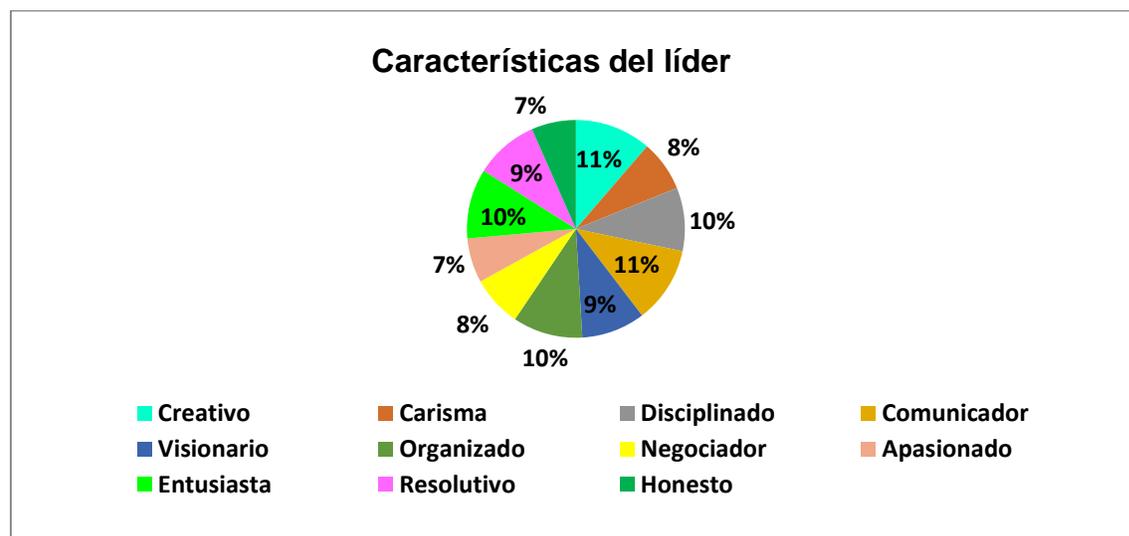
7.2.2 Características de un buen líder

Todo líder debe poseer características notables que le permitan sobresalir y empoderarse ante los demás, según (Luer, 2014). El poder identificar las principales características que tiene todo líder específicamente en el ámbito educativo es de mucha importancia para los docentes ya que los llena de fortalezas y empoderamiento en su labor como maestro.

En la entrevista realizada a la directora sobre las características que debe tener todo buen líder, su respuesta se enmarco en las siguientes características, que deben tener visión, carisma y debe ser ejemplar.

Otros aportes importantes en esta misma pregunta, lo expresaron los docentes donde sus respuestas fueron variadas, muchos de ellos seleccionaron siendo las de más alto porcentaje, con un 11% que deben ser comunicativo y creativo, con un 10%, entusiasta, y organizativo y disciplinado, con un 9% que deben ser resolutivo y visionarios, con un 8% carismáticos y con solo un 7% honestos y apasionados.

Gráfico No. 3

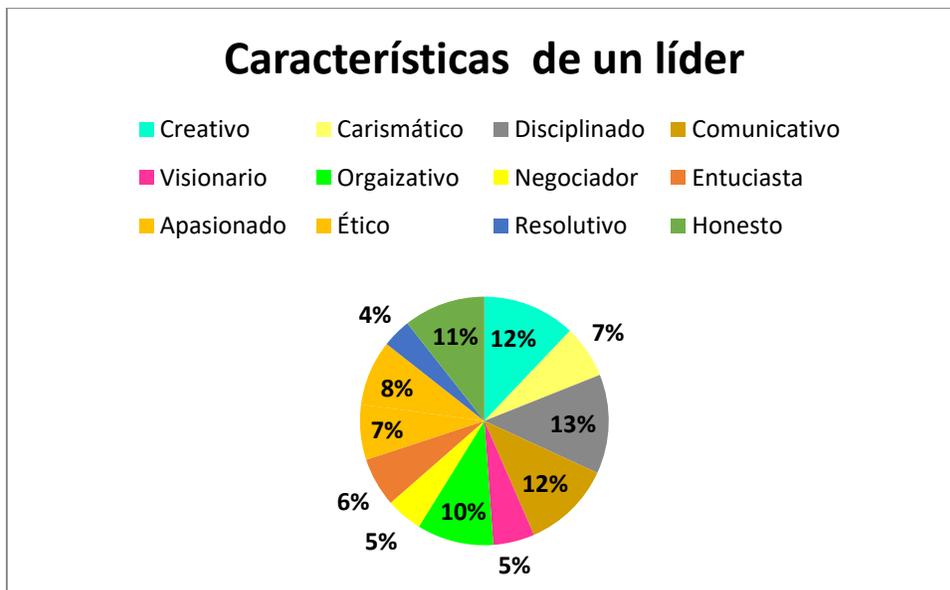


Fuente. Encuesta a docentes

En la misma línea los estudiantes dieron sus aportes, pero al igual todas las características plasmadas en nuestra pregunta son de vital importancia. Comprobando

que todo líder debe poseer un sinnúmero de características para el buen funcionamiento de una institución.

Gráfico No.4



Fuente: Encuesta a Estudiantes.

En correspondencia al gráfico No 3 y 4 sobre las características que debe tener un líder la que más resaltó en los docentes fue creativo y comunicador los dos con un 11% mientras que en la encuesta de los estudiantes la característica que obtuvo mayor porcentaje fue disciplinario los actores tuvieron diferentes puntos de vista.

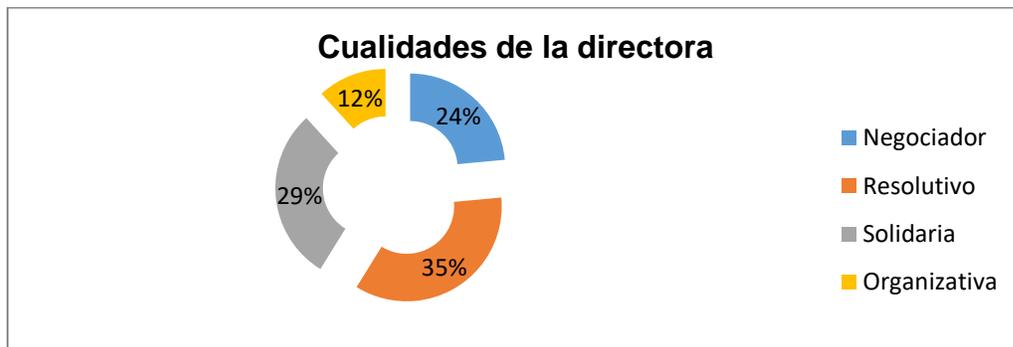
7.2.3. Habilidades y cualidades que definen a un lider.

La directora nos explica que dentro de la gama de habilidades y cualidades para ella las mas importantes, considera las siguientes: ética, profesional y humanista, así los docentes trabajan de una manera cordial entre si, esto le permite tener un mejor acercamiento hacia los estudiantes.

Esta misma pregunta se les planteó a los docentes para que la respondieran de una manera abierta y entre las múltiples respuestas resaltaron, en un 35% nos respondieron que la directora es resolutivo es decir que siempre le esta buscando respuestas a los problemas de índole educativa que se presentan a diario en el centro , un 24% expresó

que la directora es negociadora esto lo hace a la hora de analizar los proyectos que se nos presentan y también cuando se presentan conflictos en la comunidad educativa de manera general, otro 29% argumentó que es solidaria ante cualquier situación que se presente en el centro y un 12% planteó que ella es organizativa.

Gráfico No 5.



Fuente Encuesta a docentes

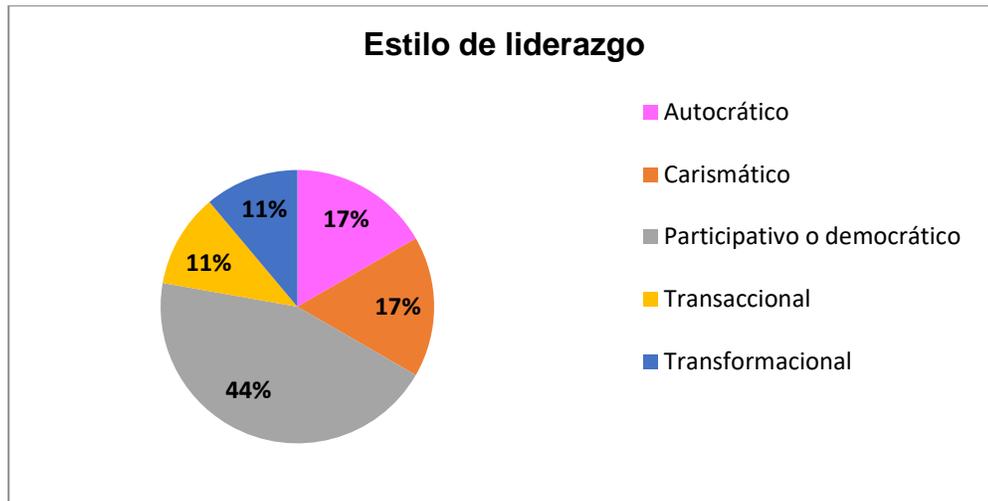
Se han analizados las cualidades y habilidades que tiene la directora y esta presta a la resolución de todo lo que acontezca en el centro educativo, se logró verificar que la directora y docentes tienen en cuenta que las habilidades deben convertirse en destrezas y que es indispensable poseerlas.

7.3. Estilo de liderazgo

Es importante señalar que al entrevistar a la directora ¿Cómo considera su estilo de liderazgo en la función que desempeña? Respondió que a veces es necesario aplicar de todo un poco, va de acuerdo a la acción que se realice, se debe ser democrático y algunas veces autocrático.

En este mismo aspecto los profesores respondieron el 44% que el directora es democrático participativo, el 17% dijo que era transformacional otro 17% dijo que era carismático, el 11% dijo que es transaccional y el 11% que es autocrático.

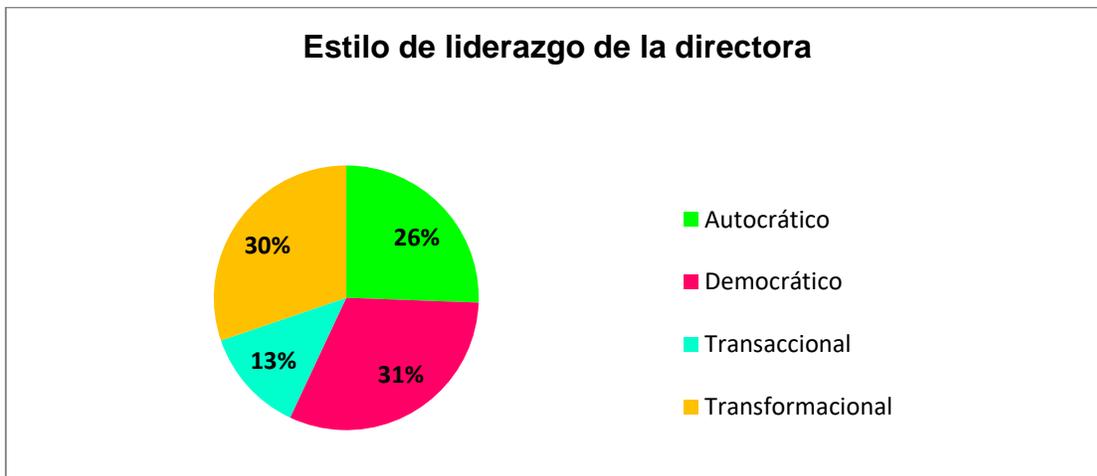
Gráfico No 6.



Fuente: Encuesta a docentes.

En el mismo contexto respondieron los estudiantes a la pregunta, un 31% dijo que la directora es democrática, otro 30 % dijo que es transformacional, el 26% que es autocrático y un 13% dijo que es transaccional.

Gráfico No. 7



Fuente: Encuesta a estudiantes.

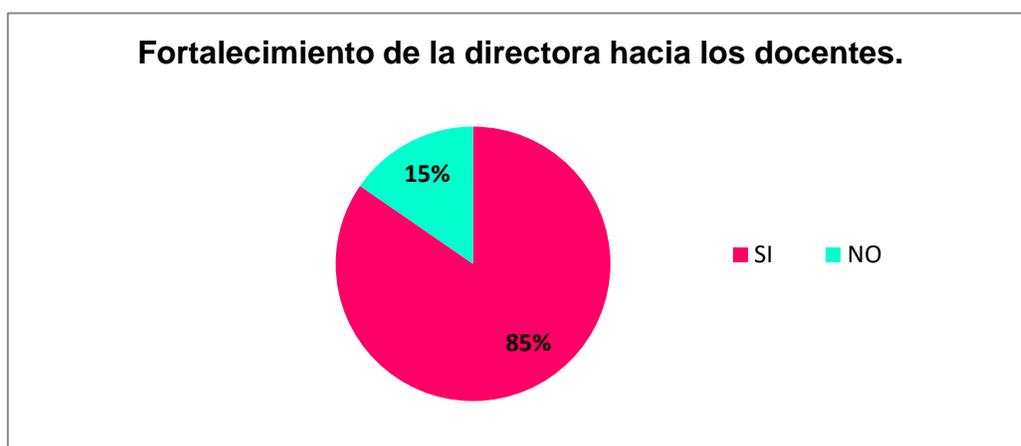
Cómo se han analizado las respuestas son variadas entre los estudiantes y docentes y en gran medida coinciden con el planteamiento que nos da la directora y es lo que ella sabiamente hace, como lo es, el mezclar el estilo de liderazgo y así poder satisfacer las demandas y necesidades de la comunidad educativa.

El estilo de liderazgo predominante en la directora es el democrático o participativo, esto permite fomentar la flexibilidad y la responsabilidad a la hora de trabajar, porque tiene muy en cuenta las opiniones de su personal docente en la toma de decisiones.

Al preguntarle a la directora, si su estilo de liderazgo fortalece la adquisición de conocimientos, valores y actitudes en los docentes, ella resalta tener positivismo y ética y que en gran medida ella apoya a todo el cuerpo docente en métodos y técnicas de aprendizaje de los educandos.

Por otra parte los docentes a esta misma pregunta en un 85% respondieron que si, por lo que ella siempre está pendiente del comportamiento de los docentes y del trato que se le brinda a la comunidad educativa, solo un 15% manifiesta inconformidad con la directora.

Gráfico No 8



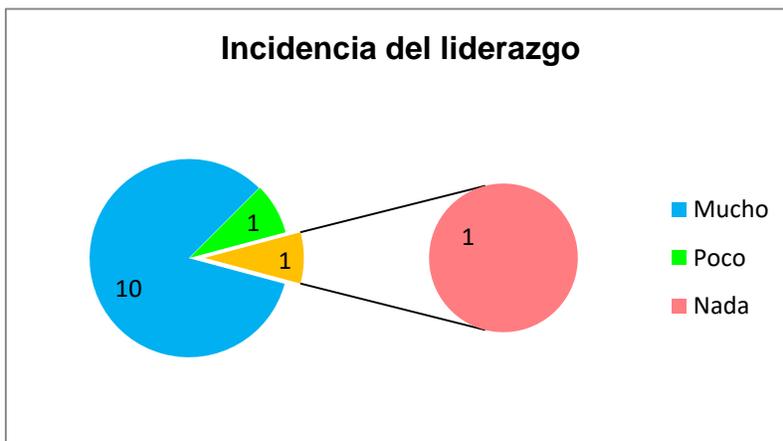
Fuente: Encuesta a los docentes.

Como se ha analizado, los docentes respaldan el trabajo que realiza la directora y muchos de ellos se sienten beneficiados con el fortalecimiento que reciben por parte de la misma.

Otro de los planteamientos realizados a la directora que si su estilo de liderazgo incide en el desempeño de los docentes ella nos responde que sí y lo más importante esta en establecer disciplina y el respeto hacia el cuerpo docente para que ellos puedan cumplir sus deberes y alcanzar todas las metas propuestas al inicio del año año escolar.

Al consultar a los docentes que sí el liderazgo de la directora incide en su práctica, un 83% de los encuestados respondieron que la directora incide mucho en la practica docente, un 9% respondió que la incidencia es poca y el 8% respondieron que en nada incide en su actividad laboral educativa.

Gráfico No.9



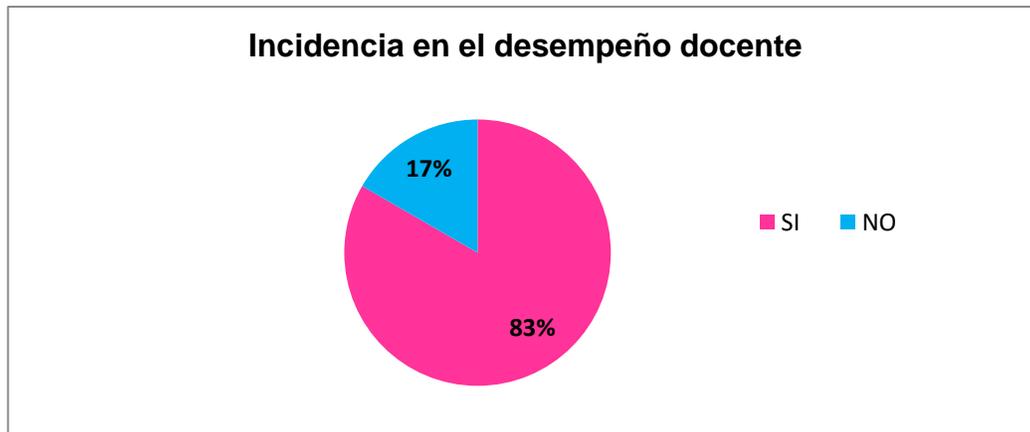
Fuete: Encuesta a docentes.

La incidencia que tiene la directora para mejorar el trabajo de los docentes es de mucha importancia, porque esto permite el desempeño de los docentes durante el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Otra de las interrogantes planteadas a la directora fue, que si el estilo de liderazgo que adopta le permite un eficiente desempeño a los docentes en su practica, ella respondió que si, porque ejerce un liderazgo democrático.

Esta misma pregunta se les realizó a los docentes en la encuesta y sus respuestas fueron un 83% respondieron que si y el restante 17% respondieron que no.

Gráfico No.10



Fuente: Encuesta a docentes.

7.3.1. Funciones administrativas de la directora.

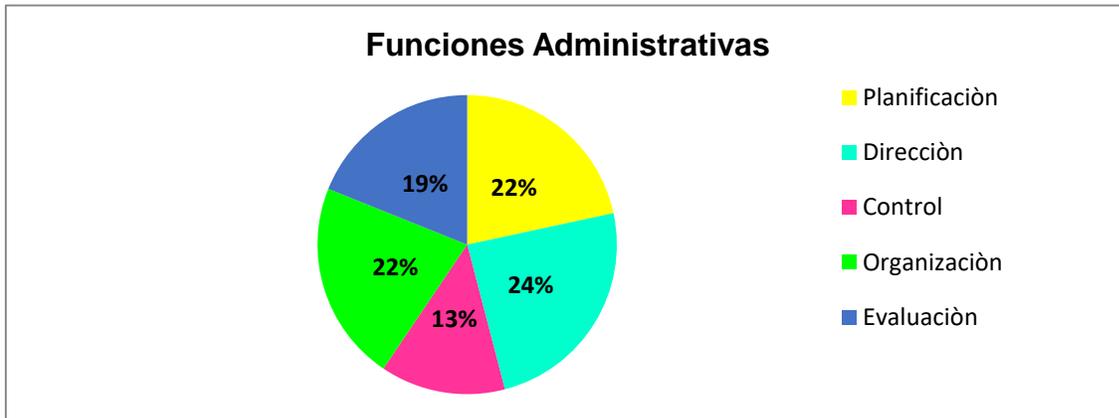
Desde el punto de vista teórico las funciones administrativas son las siguientes: planificación, organización, dirección control y evaluación las mismas deben de ser desempeñadas de manera eficiente por los directivos que desarrollan la función gerencial y a través de ellas debe evidenciarse la influencia que tienen estos para motivar, inspirar y guiar a esto se le llama liderazgo.

En la pregunta que se le realiza a la directora sobre las funciones que ella debe ejercer en su cargo, ella nos responde que están bien clara en el Manual para el funcionamiento de los centros públicos que tiene el Ministerio de Educación y que ella no puede salirse de esta normativa ya plasmadas en el documento público.

Por otra parte los docentes respondieron a esta interrogante un 28% nos dijo que la directora es quien dirige las actividades en su totalidad otro 25 % nos confirmó que otras de sus funciones es la organización general de toda la comunidad educativa, otro 22% respondieron trabaja de manera constante en las evaluaciones tanto de los docentes

como la de los educandos y solo un mínimo opinó sobre el control que ella ejerce en el centro educativo.

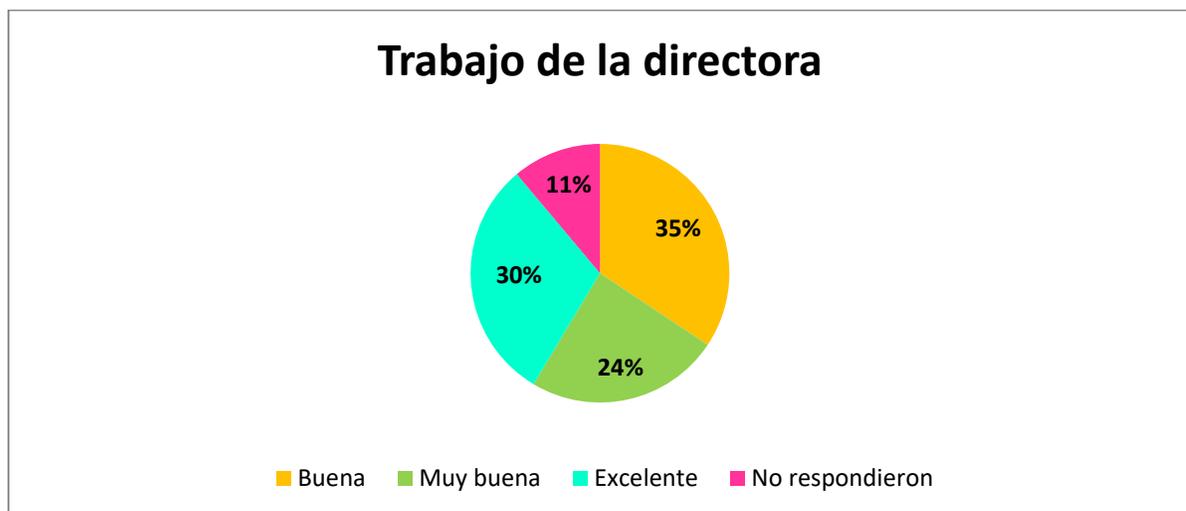
Gráfico No. 11



Fuente: Encuesta a docentes.

De igual manera se les preguntó a los estudiantes sobre el trabajo de la directora en el centro educativo, un 35% dijo que es buena, el otro 30% que es excelente, un 24% que es muy buena y solo un 11% no respondieron.

Gráfico No. 12



Fuente: Encuesta a estudiantes.

Para el equipo de investigación de este trabajo, es de mucha importancia que los estudiantes puedan valorar la calidad de trabajo que realiza la directora para la

comunidad educativa, porque son los mas beneficiados en los procesos educativos que se dan en el centro.

- **Función direccìon**

Por considerarlo de vital importancia y porque esta relacionado de manera directa con la influencia en el desempeño docente es que se aborda en este trabajo de manera especial la funci3n direcci3n.

Al consultar a la directora sobre las caracteristicas de una direcci3n efectiva esta nos respondi3 que se debe ser comprensivo y humanista.

De igual manera esta misma pregunta se le hizo a los docentes y respondieron, en un 36% debe ser creativo, un 28 % comunicativo, un 20% planificador y solo un 16% trabajo en equipo.

Gráfico No. 13



Fuente :Encuesta a docentes

Tambi3n se les pregunt3 a los estudiantes que si la direcci3n del centro es efectiva un 66% dijeron que s3, un 26% respondieron que no y solo un 8% no respondieron a la pregunta.

Gráfico No.14



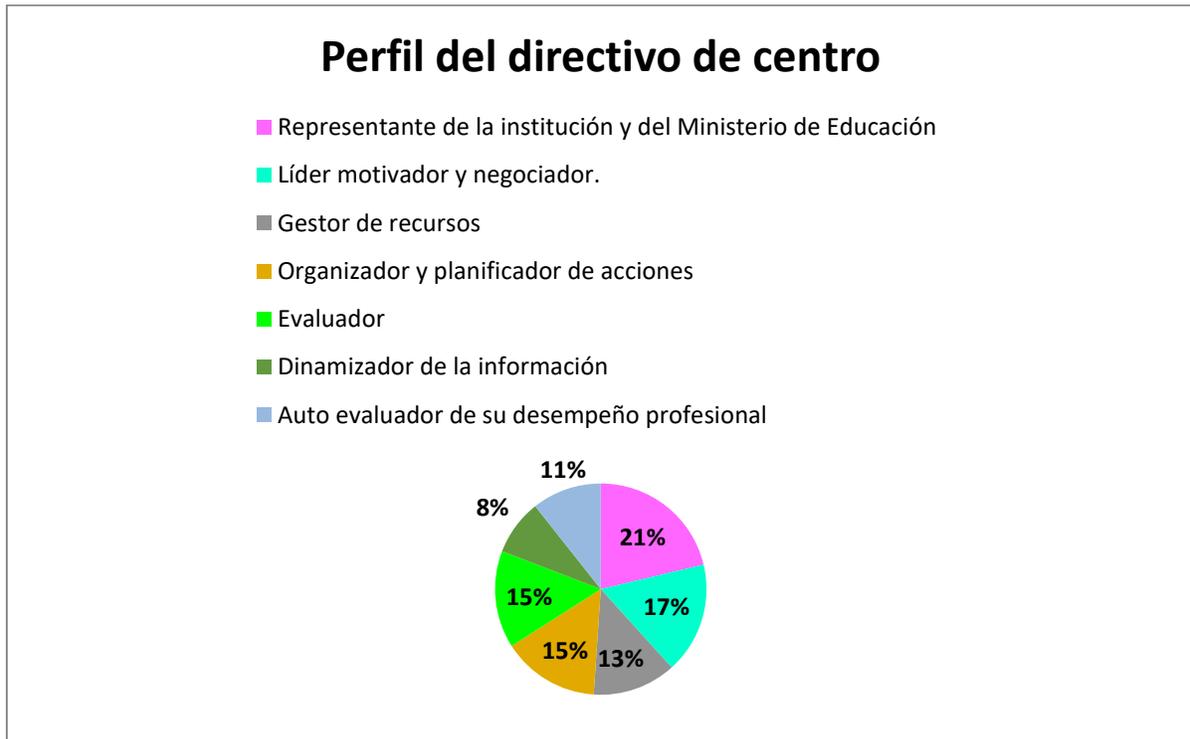
Fuente: Encuesta a estudiantes.

Una dirección escolar efectiva logra fortalecer una cultura institucional, y dependiendo de esta se logran las metas u objetivos propuestos por la institución.

Se consultó a la directora, si conocía el perfil de un directivo de centro, ella respondió que debe ser licenciado en ciencias de la Educación o Maestro Normalista para cumplir con todas las necesidades que demanda el sistema educativo en Nicaragua.

También se consultó a los docentes si la directora cumplía con el perfil de un directivo de centro, el 21 % dijeron que la directora solo es representante del Ministerio de Educación y cumple los lineamientos de este, el 17% dijo que ella es una líder motivadora y negociadora, otro 15% dijo que ella es organizadora y planificadora de acciones, otro 15 % dijo que ella evalúa, el 11% dijo que ella es auto evaluador de su desempeño profesional, el 13% respondieron que ella es gestor de recursos y el restante 8% dijo que ella es dinamizador de la información.

Gráfico No. 15



Fuente: Encuesta a docente

Según la teoría el director tiene un perfil definido, este es esencial porque se plantean las competencias propias del cargo. Estas permiten el desempeño exitoso de las funciones y tareas propias en un cargo directivo. Todas las respuestas expresadas por los actores coinciden con el perfil que debe tener el director.

Al consultar a la directora que si tiene capacidad de gestión y organización ella respondió que sí, ella realiza gestiones emanadas por el MINED.

Lo mismo se les consultó a los docentes, que el 50% dijo que su capacidad de gestión y organización es excelente, un 25% dijo que es muy buena, el 17% señaló que es regular y solo un 8% manifestó que era buena.

Gráfico No.16

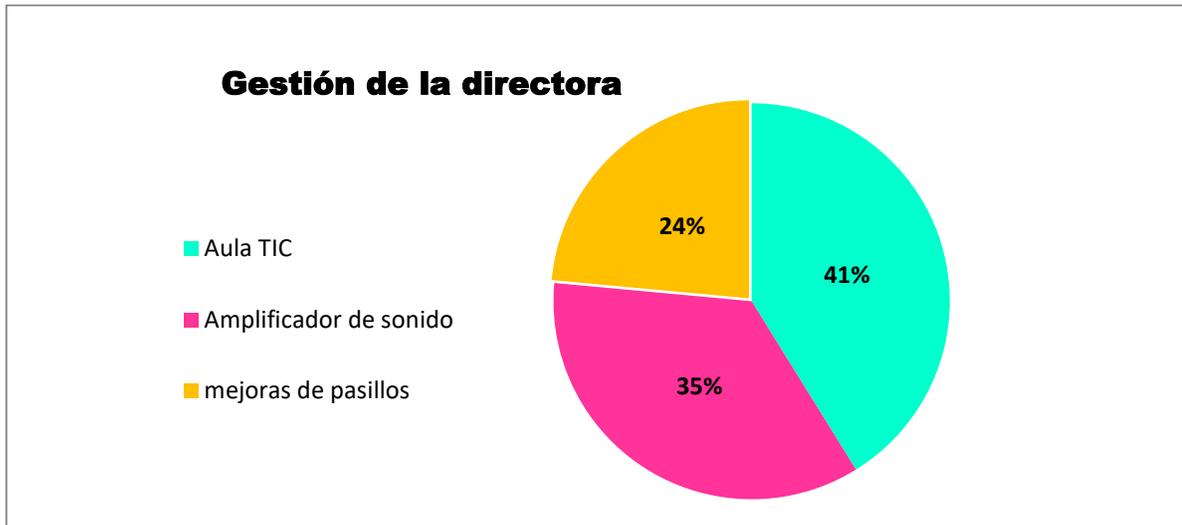


Fuente: Encuesta a Docentes.

Se le consultó a la directora qué gestiones ha realizado para mejorar las condiciones del centro, ella respondió que ha gestionado mejoras en la infraestructura del edificio escolar y adquisición de materiales didácticos (papelones, marcadores, pega, papel bond, masking tape, sellador).

Esta misma consulta se le realizó a los docentes en la encuesta y sus respuesta fueron un 41% respondieron que ella gestionó el aula TIC, otro 35% expresó que ha gestionado amplificador de sonido para las actividades del centro y un 24 % dijo que se ha realizado mejoras en los pasillos del centro.

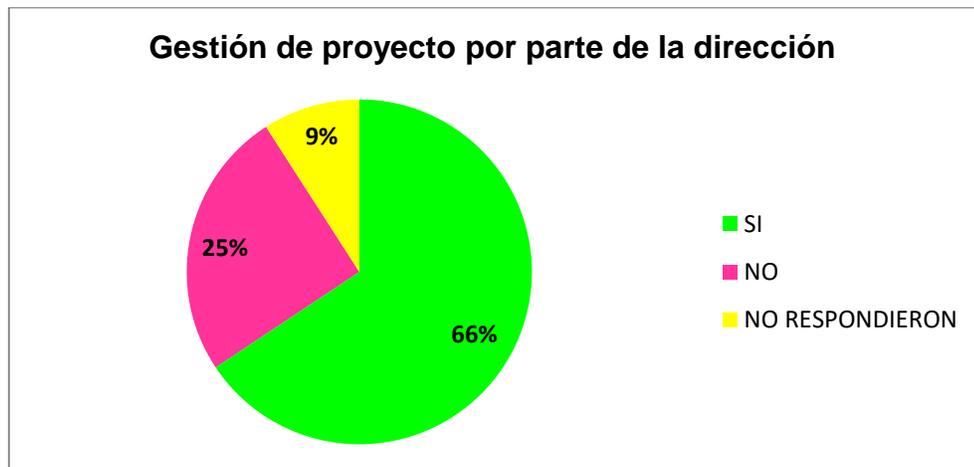
Gráfico No 17.



Fuente: Encuesta a docentes.

Igualmente se le preguntó a los estudiantes sobre los procesos de gestión desarrollados por la directora y estos respondieron en un 66% que la directora gestiona proyectos, un 25% dijeron que no gestionaba ningún tipo de proyecto y solo un 9% no respondieron.

Gráfico No 18.



Fuente: Encuesta a estudiantes.

La gestión es un proceso que acompaña a la dirección y dinamiza todo el que hacer gerencial, a través de esta se transforman contextos, espacios y procesos.

A través de la gestión se crean alternativas que hacen posible la mejora de la institución, para ello es necesario que el directivo negocie, busque consenso y crea espacios con clima favorable.

Para el desarrollo de una gestión exitosa es importante que exista un clima institucional positivo que contribuya al fortalecimiento de las relaciones interpersonales, es indiscutible que el aspecto central de una buena gestión es la comunicación, por ello se requiere que el dirigente tenga las técnicas de comunicación, así como de habilidades relacionadas, pero sobre todo se requiere de que tenga la capacidad de escucha.

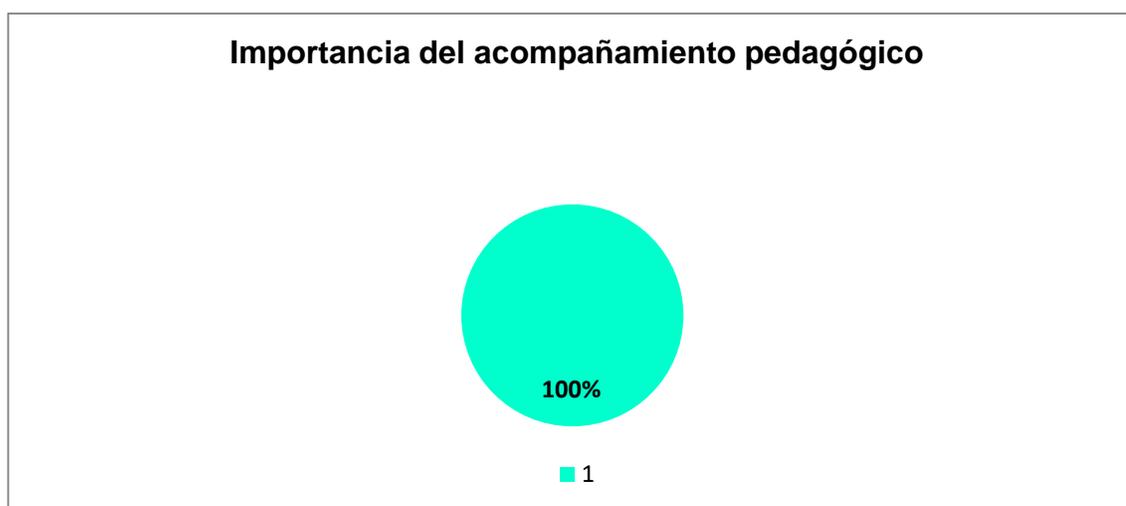
- **Acompañamiento pedagógico**

El acompañamiento pedagógico es una herramienta sustantiva de la función de dirección que le permite al líder obtener de manera directa datos del desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje y por consiguiente del desempeño del docente en su función como educador.

Al consultar a la directora sobre la importancia del acompañamiento pedagógico ella respondió que es importante para evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Lo mismo se les consultó a los docentes y el 100% respondieron que sí es importante.

Gráfico No. 19.

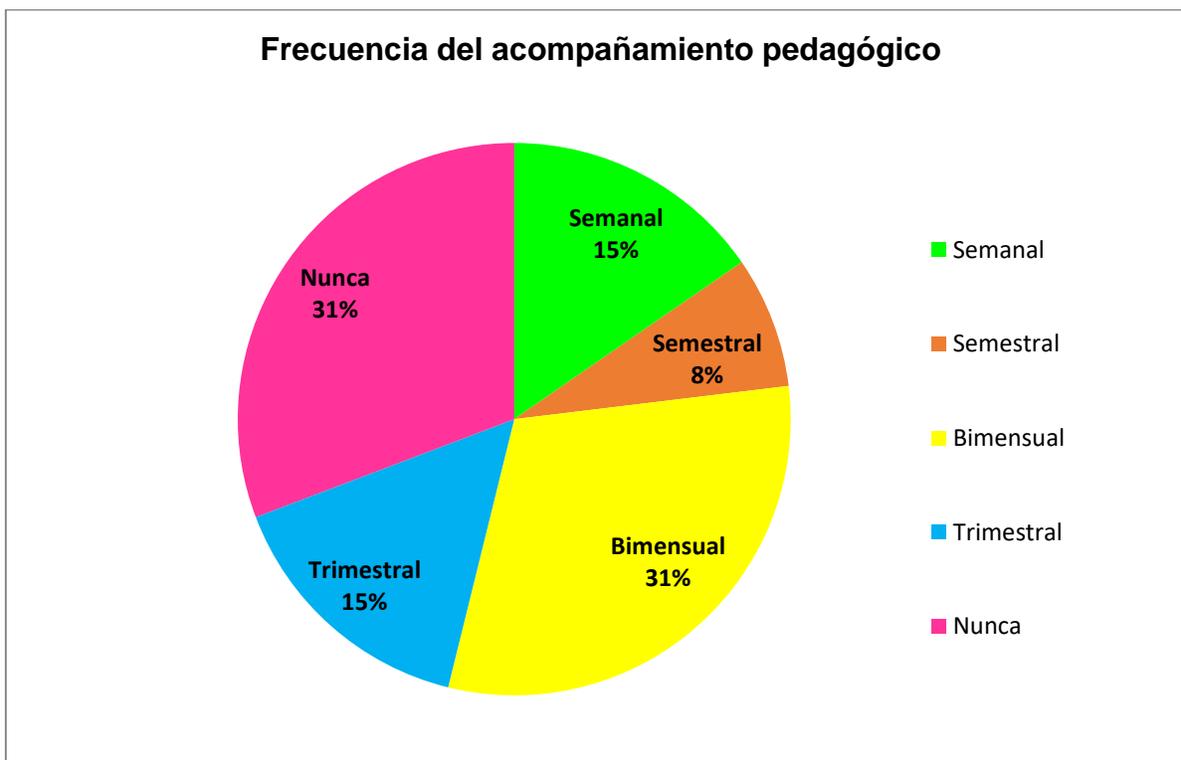


Fuente: Encuesta a docentes.

Se consultó a la directora con qué frecuencia realiza acompañamiento pedagógico a los docentes ella respondió de manera semanal.

También se consultó a los docentes la misma pregunta, el 31% dijo que se realizan de manera bimensual, otro 31% manifestaron que nunca se realizan, un 15% expresaron que se realizan de manera trimestral, otro 15% señaló que semanal y solo un 8% dijeron que se realizan de manera semestral

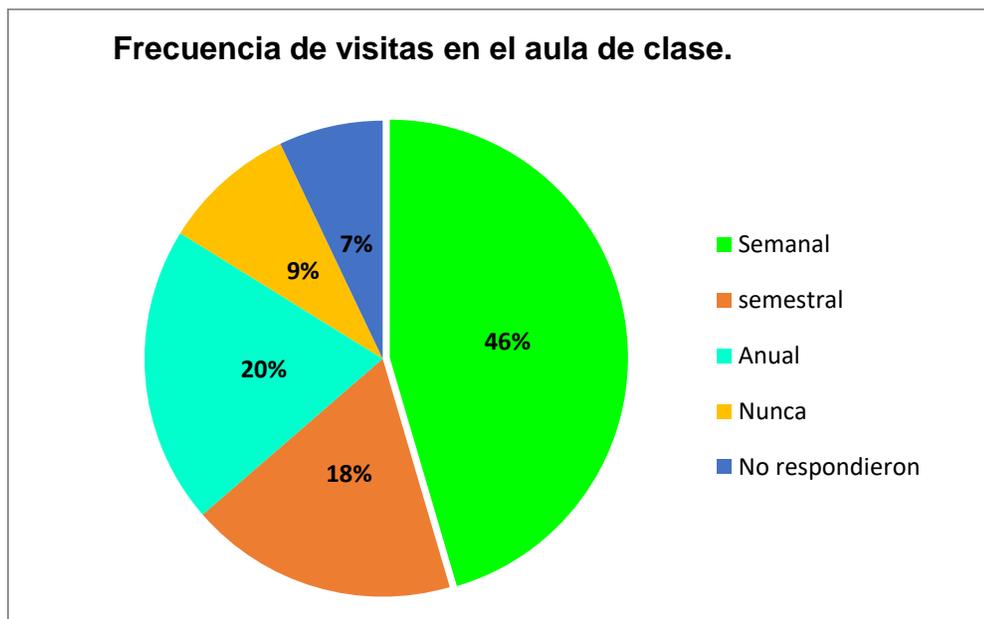
Gráfico No. 20



Fuente: Encuesta a docentes

De igual manera se consultó a los estudiantes sobre la frecuencia de visitas a los docentes en el aula de clase sus respuestas fueron un 46% dijeron que semanal, otro 20% dijeron que la visita es anual, un 18% dijeron que semestral otro 9% dijeron que nunca y un 7% dijeron que no respondieron.

Gráfico No 21.



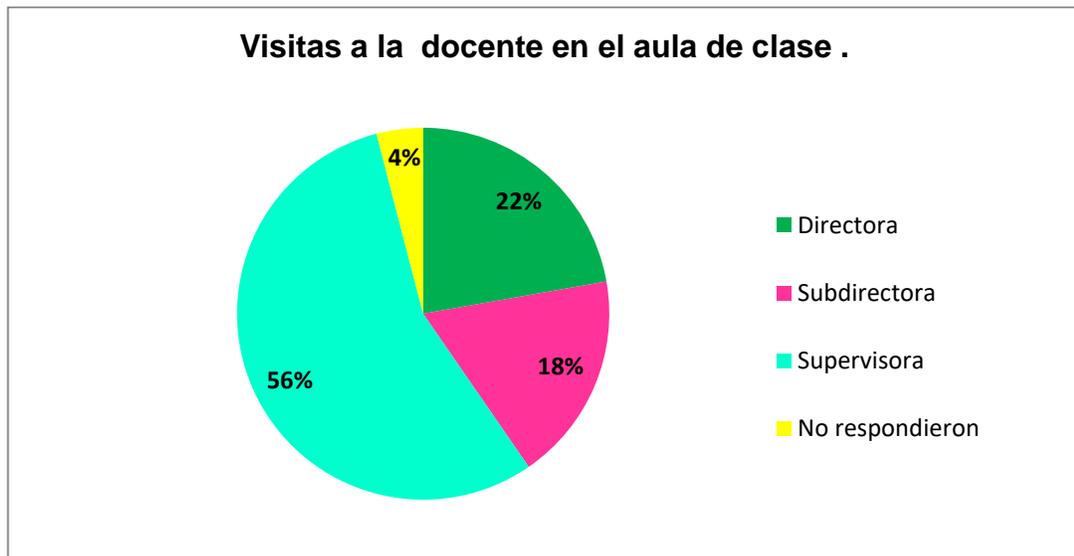
Fuente: Encuesta a estudiantes

La principal importancia del acompañamiento pedagógico es que a través de este se impulsan acciones de mejoramiento y perfeccionamiento del currículo pero sobre todo de del desempeño docente, con el objetivo de fortalecer la calidad educativa. Se puede definir como el intercambio de experiencias y conocimientos entre el acompañante y el docente acompañado, permite la toma de decisiones para la orientación y el asesoramiento.

Se le consultó a los docentes, quienes son los actores que realizan el acompañamiento pedagógico, el 100% respondió que no han recibido acompañamiento pedagógico de ninguna instancia durante este año 2017.

Al consultar a los estudiantes sobre quienes visitan a los docentes en el aula de clase por parte de la dirección del centro, sus respuestas fueron las siguientes un 56% dijo que la supervisora, otro 22% respondieron que la directora, un 18% que la subdirectora y solamente un 4% no respondieron.

Gráfico No 22.



Fuente: Encuesta a los estudiantes.

Llama la atención que los docentes encuestados señalaron que no han recibido visita de acompañamiento pedagógico durante este año 2017 y es contradictorio con lo expresado por la directora que respondió que realiza un acompañamiento pedagógico de manera semanal. Los estudiantes señalan el 56% que quien ingresa a las aulas a realizar visitas es la supervisora y solo un 22% establece que es la directora que realiza visita a las aulas, la respuesta de los encuestados y la directora no coinciden, como equipo de investigadora percibe que existe una gran debilidad en cuanto a la posible ausencia del acompañamiento pedagógico.

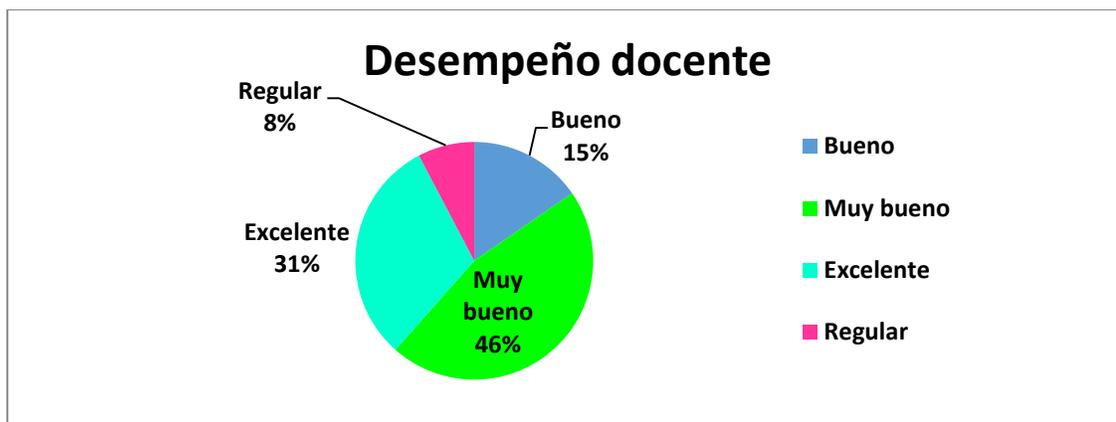
Recibir visitas de acompañamiento dentro del aula de clase por parte de las autoridades del centro o del MINED, es necesaria para evaluar los diferentes procesos, también porque fortalece el desempeño profesional y da respuesta a las necesidades encontradas.

7.4. Desempeño Docente.

Al consultar a la directora como considera el desempeño docente ella respondió que es regular.

A los docentes se les pregunto, como ellos consideraban su desempeño docente sus respuestas fueron, un 46% dijeron que es muy bueno, un 31% dijo que era excelente, otro 15% manifestó que son bueno y solamente el 8% expresó que era regular.

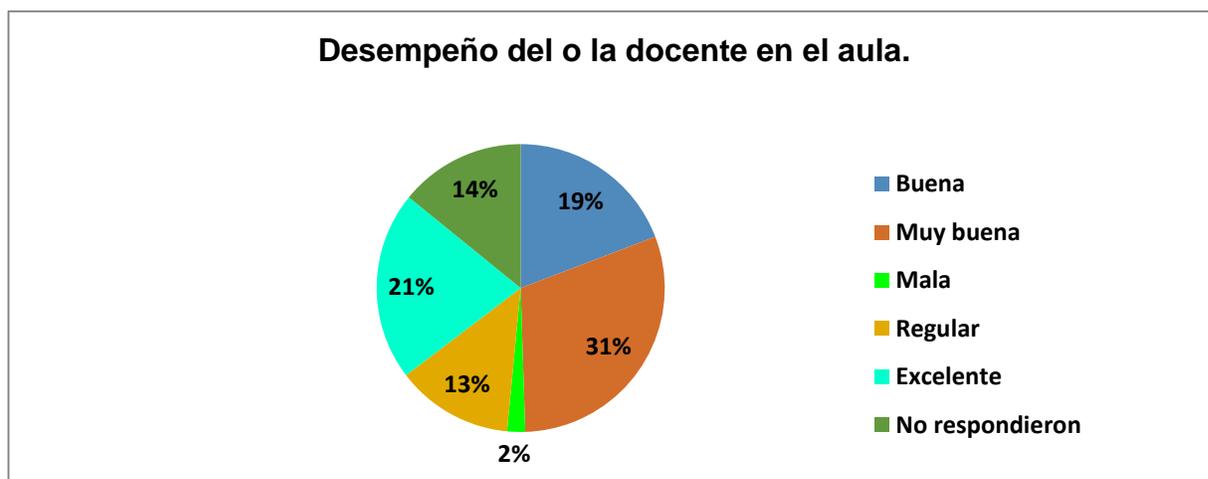
Gráfico No. 23



Fuente: Encuesta a docentes

Al consultar a los estudiantes cómo valoran el desempeño docente en el aula de clase ellos respondieron un 31% que es muy buena, otro 21% que era excelente, el 19% dijo que era buena el 14% no respondieron, el 13% que era regular y solo un 2% dijo que era mala.

Gráfico.No.24



Fuente: Encuesta a Estudiantes.

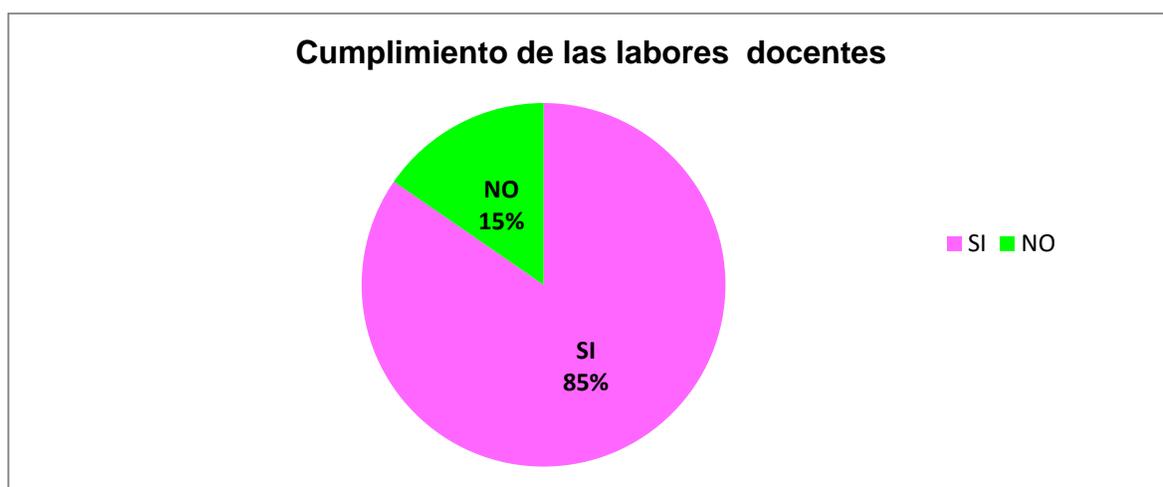
Es lamentable que la directora considere que el desempeño docente sea regular, si tomamos en consideración lo expresado en las preguntas anteriores en las que se pone de manifiesto evidencias de poco acompañamiento por parte de esta instancia. El equipo de investigación se hace la siguiente interrogante ¿cómo valora la directora el desempeño del docente sin tener datos o información provenientes de un acompañamiento sistemático y continuo?

Es responsabilidad de cada docente cumplir con su desempeño a cabalidad para mejorar la calidad de la enseñanza de los estudiantes. Según (Chiavenato, 2016) .señala que es el proceso en el cual el trabajador a través de la responsabilidad cumple con las tareas asignadas para alcanzar el objetivo de la organización. Sin embargo, al docente hay que apoyarle en su labor así como desarrollar las habilidades, cualidades y capacidades docentes y uno de los procesos de gran importancia que le corresponde en su labor directiva al líder pedagógico en este caso la directora, es el acompañamiento pedagógico.

Al consultar a la directora que si los docentes cumplen con sus labores cotidianas dentro del aula de clase ella respondió que sí con la revisión de planes, aulas limpias y murales.

La misma consulta les realizó a los docentes que sí cumplían con sus labores cotidianas un 85% dijeron que sí cumplen con sus labores y un 15% dijeron que no logran cumplir.

Gráfico No. 25.



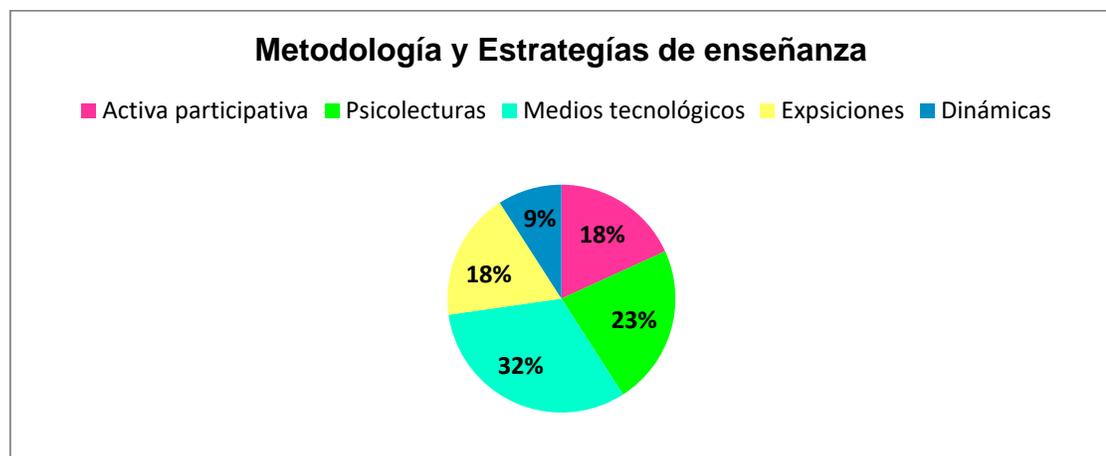
Fuente: Encuesta a docentes.

La labor docente según (Day, 2005) es un conjunto de habilidades personales, profesionales y técnicas que demuestran los docentes en el ejercicio de su labor, siendo este un compromiso que adquieren con la sociedad.

Al consultar a la directora sobre si conoce la metodología y estrategias que utilizan los maestros en el aula de clase, ella dijo que lo más que utilizan son el aula TIC para avances de algunos temas, exposiciones y videos.

También se consultó a los docentes en esta pregunta el 32% dijeron que utilizan medios tecnológicos, el 23 % dijeron que realizan psicolecturas, otro 18% dijeron que son exposiciones, 18% dijeron que son activas participativas y solo el 9% dijeron que eran dinámicas.

Gráfico No 26



Fuente. Entrevista a docentes.

Al consultar a los estudiantes que si los docentes utilizaban materiales para el desarrollo de sus clases, ellos respondieron de la siguiente manera, 43% dijeron que sí, un 33% dijeron que no y el restante del 24% no respondieron.

Gráfico No.27



Fuente: Encuesta a los estudiantes.

La gama de opciones que tienen los docentes dentro de las metodologías y estrategias de enseñanza son relativamente importantes para la transferencia del conocimiento de los educandos, y de vital importancia la utilización de los diferentes tipos de materiales didácticos en el aula de clase para motivar a los estudiantes, y las estrategias deben estar al servicio del contenido.

Al consultar a la directora si los docentes están preparados profesionalmente para ejercer sus funciones académicas, ella respondió que sí, puesto que los docentes son graduados en ciencias de la Educación o son maestros normalistas.

A los docentes se les pregunto si ellos están preparados profesionalmente para estar en el aula de clase, ellos respondieron de la siguiente manera, el 85% dijeron que si y un 15% no respondieron.

Gráfico No 28



Fuente: Encuesta a docentes.

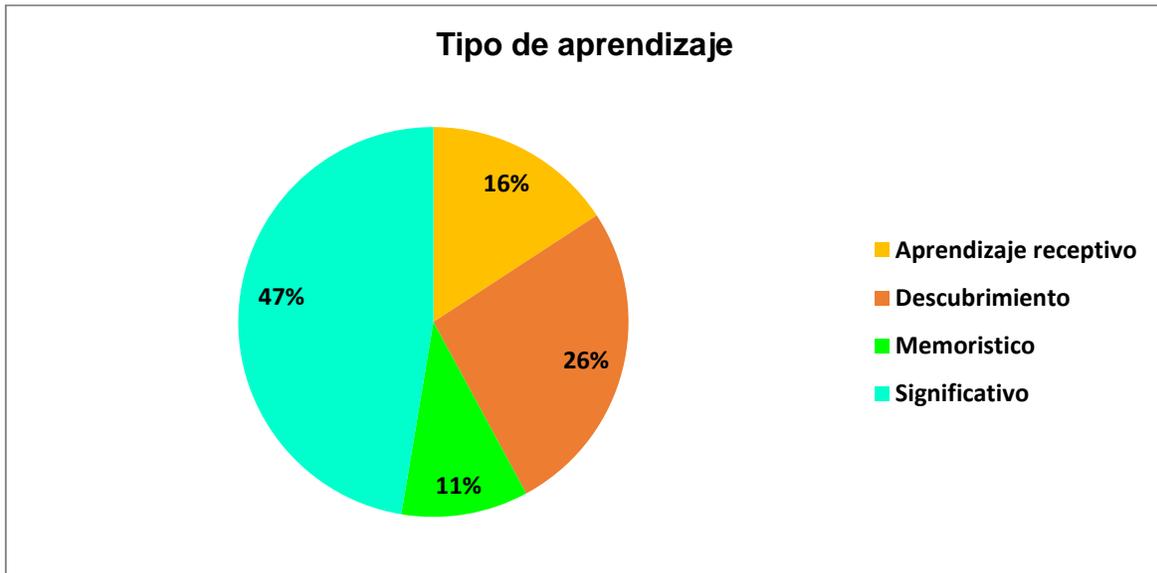
El estar preparado profesionalmente para ejercer la actividad docente en el aula de clases requiere de una preparación científica técnica y metodológica de acuerdo a lo planteado por la directora el personal docente tiene esta preparación porque tienen estudios vinculados a la educación, si embargo de requieren de otros aspectos que también son claves como, motivación compromiso actualización permanente y constante y vocación entre otras.

- **Proceso de Enseñanza-Aprendizaje.**

Al consultar a la Directora sobre los tipos de aprendizajes que están adquiriendo los estudiantes de noveno y décimo grado, ella respondió que es significativo y que reúne el perfil de egresado de educación secundaria.

En tanto que los docentes respondieron, el 47% dijeron que era significativo, un 26% respondieron que era por descubrimiento, otro 16% contestaron que por aprendizaje receptivo y un 11% dijeron que era memorístico.

Gráfico No 29



Fuente: Encuesta docentes.

Como uno de los actores protagónicos más importantes del proceso de enseñanza y aprendizaje es el estudiante. Se les consultó que si el aprendizaje que estaban recibiendo era de calidad respondieron el 62% respondió si, un 25% respondieron que no y un 13% no respondieron.

Gráfico No 30



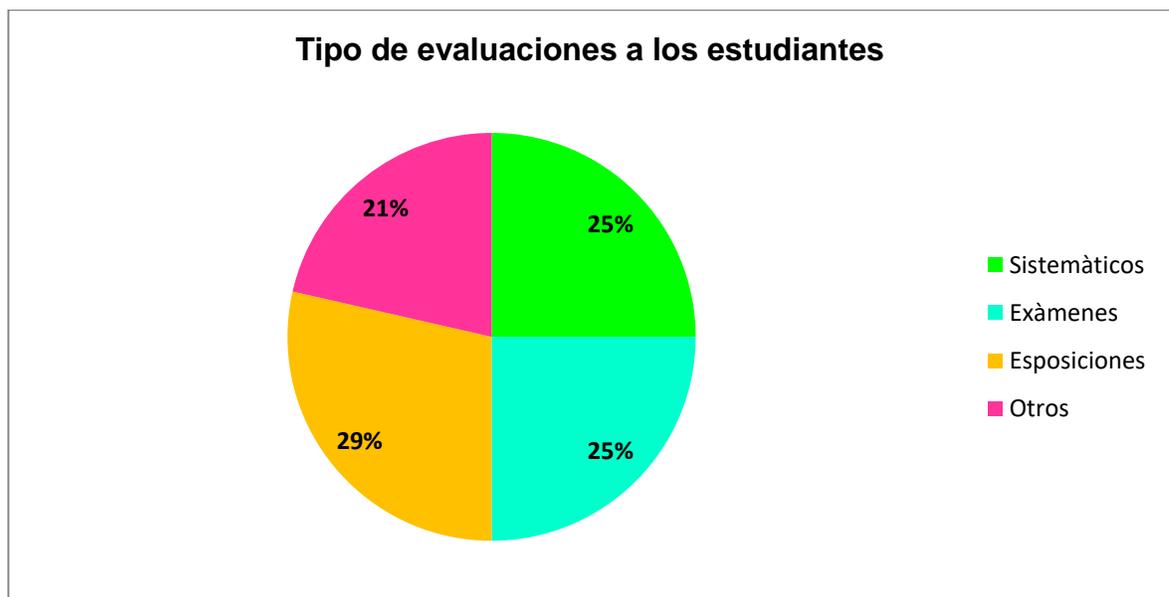
Fuente: Encuesta a Estudiantes.

Los estudiantes lograron identificar la calidad de los aprendizajes que reciben por parte de los docentes y esto lo demuestran a lo largo del trabajo de investigación.

Al ser consultada la directora si ella ha valorado a los estudiantes de noveno y décimo grado ella respondió que solamente con los resultados estadísticos que reflejan los docentes.

A los docentes se les preguntó cómo evalúa a los alumnos de noveno y décimo grado un 29% dijeron que con exposiciones, un 25% con sistemáticos, otro 25% respondieron que con exámenes y 21 % dijeron otros.

Gráfico No 31



Fuente: Encuesta a docentes

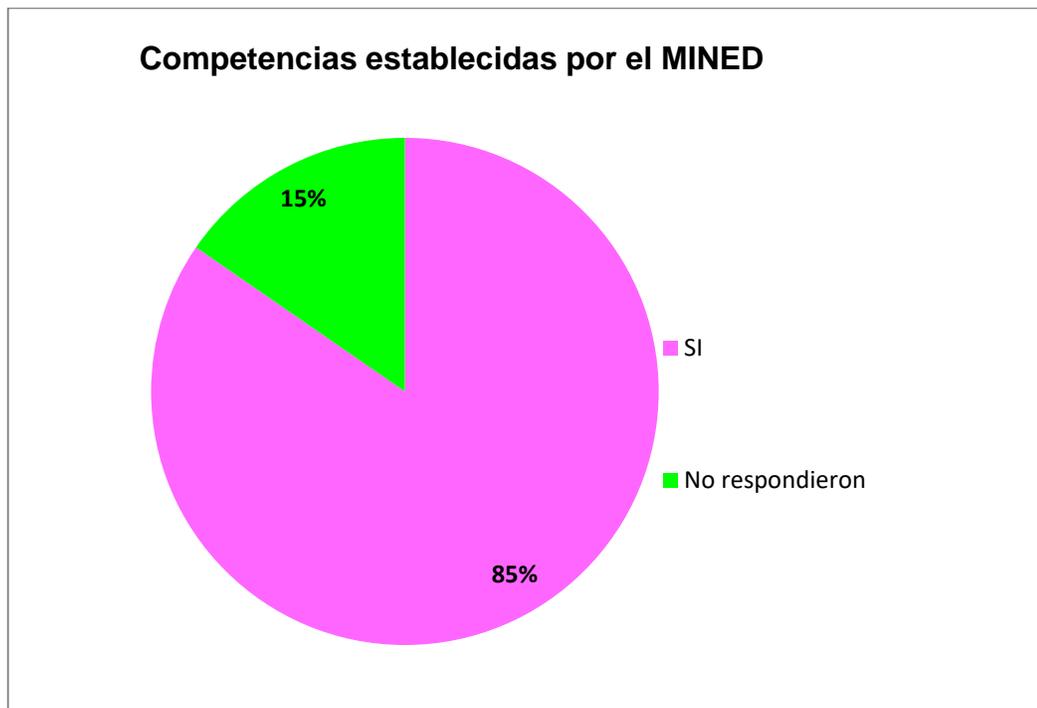
La diversidad de estrategias de evaluación con las que se cuenta hoy día da más oportunidades a los estudiantes para desarrollarse y fortalecer sus habilidades.

Se le consultó a la directora si ella verifica la calidad del aprendizaje que orienta el Ministerio de Educación ella respondió que de vez en cuando lo hace, por sus múltiples ocupaciones en muchas ocasiones solamente mira las estadísticas del centro. La respuesta de la directora confirma lo expresado por los otros actores con respecto a sus

pocos niveles de integración y participación dentro del proceso pedagógico, evidenciándose que tiene poca incidencia en el desempeño docente.

A los docentes se les consultó si utilizan estrategias que propicien el desarrollo de las competencias con las que debe egresar un estudiante de noveno y décimo grado ellos respondieron, un 85% que sí y un 15% que no.

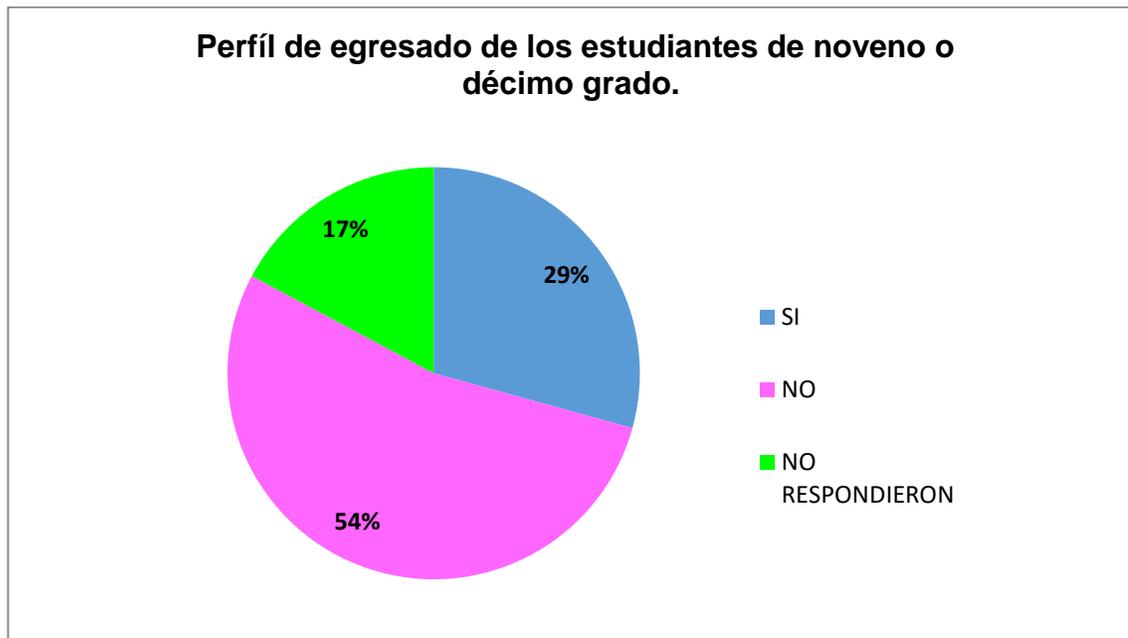
Gráfico No 32.



Fuente. Encuesta a docente

A los estudiantes se les preguntó si conocen el perfil de egresado de un estudiantes de secundaria ellos respondieron un 54% dijeron que sí el 29% respondieron que no y un 17% no respondieron.

Gráfico No 33.



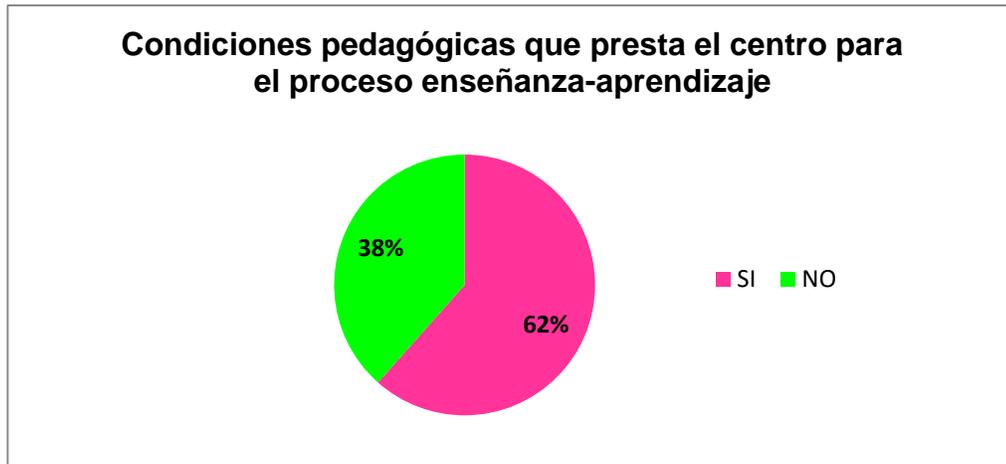
Fuente: Encuesta a estudiante.

El desarrollo de competencias en estudiantes asegura la calidad de la educación, pero esto se logra con la participación de los actores de la comunidad educativa y uno de ellos indiscutiblemente es el docente guiado y coordinado con la asesoría pedagógica del líder de la institución, de romperse esta armonía no se cumplen con los objetivos y mucho menos con las orientaciones emitidas por el ente rector del subsistema de educación general básica y media y de formación docente.

Se le consultó a la directora si ella propicia como líder un ambiente pedagógico para el proceso de enseñanza-aprendizaje, ella dijo que sí, para ello propicia buenas relaciones humanas en el colectivo docente.

Así mismo se les preguntó a los docentes sobre las condiciones pedagógicas que brinda el centro un 62% respondieron que sí y otro 38% dijeron que no.

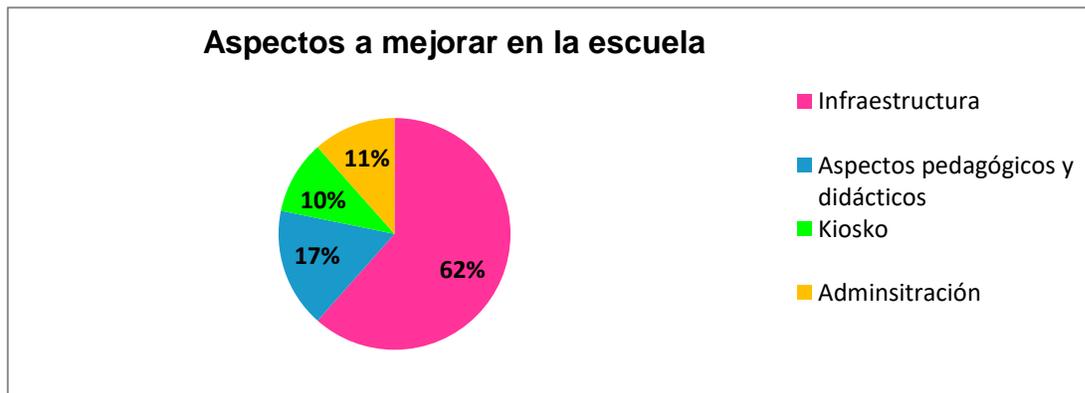
Gráfico No.34



Fuente: Encuesta a docentes.

También se consultó a los estudiantes sobre qué condiciones se debe mejorar el centro ellos respondieron el 49% mantenimiento en la infraestructura, el 21% no respondieron, el 13% que se deben mejorar aspectos pedagógicos y didácticos en los docentes, el 9% la administración y un 8% dijeron que la mejora de un kiosko.

Gráfico No.35



Fuente: Encuesta a estudiantes.

Es responsabilidad de la dirección del centro propiciar condiciones óptimas de aprendizaje y esto se obtiene a través de diversas gestiones como capacitaciones, intercambios, entre otros.

VIII. Conclusiones

Con base en los objetivos del estudio y en los resultados de los diferentes instrumentos que se aplicaron en el centro escolar donde se efectuó el estudio se llegó a las siguientes conclusiones.

1. La directora del centro educativo en estudio maneja desde el punto teórico el concepto de liderazgo.
2. La directora del centro educativo posee habilidades, cualidades y características que la definen como líder, porque según los docentes ella es, entusiasta y organizativa.
3. El estilo de liderazgo que predomina en la directora según el resultado de los instrumentos, es democrática, participativa, porque ella establece consenso y toma en cuenta las opiniones de su personal.
4. La directora del centro ejecuta las funciones administrativas que demanda el MINED (Ministerio de Educación) los docentes y estudiantes reafirmaron que realiza estas funciones.
5. La directora al cumplir con las funciones administrativas también realiza gestiones en beneficio del centro educativo.
6. Se evidencia contradicciones entre la directora y los otros actores y participantes en este estudio con respecto al acompañamiento pedagógico proceso indispensable para el fortalecimiento del desempeño de los docentes.
7. La directora valora que el desempeño docente de su institución es regular. Sin embargo existen interrogantes sobre la objetividad de esa valoración en vista de que

no existe un proceso continuo y permanente de acompañamiento a los procesos de enseñanza aprendizaje.

8. La directora afirma que los maestros aplican estrategias y materiales didácticos como el aula TIC, exposiciones y videos.

9. Existe formación docente especializada en los maestros.

10. La verificación de la calidad de la educación por parte de la directora generalmente es a través de la revisión documental específicamente de las estadísticas.

IX. Recomendaciones

A LA DIRECTORA

1. Equilibrar la función administrativa y la función pedagógica didáctica de tal forma que le permita realizar el acompañamiento docente para fortalecer el desempeño docente.
2. Elaborar el plan y el cronograma de acompañamiento pedagógico.
3. Tomar en cuenta la guía de acompañamiento pedagógico que le facilitaron los estudiantes de V año de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN-Managua de la carrera de Pedagogía con Mención en Administración de la Educación.

A LOS DOCENTES:

1. Diseñar estrategias metodológicas y elaborar materiales para el aprendizaje.
2. Adecuar las diferentes estrategias metodológicas elaboradas de acuerdo al contexto y al grupo de alumnos que se tenga.
3. Fortalecer y mantener el aprendizaje significativo en las aulas de clase.
4. Dar a conocer a los estudiantes el perfil de egresado de acuerdo a su grado.

X. Bibliografía

1. (2012). En Marconi.
2. Ahumada, J. (1968). *Metodología para la toma de decisiones*.
3. Almeyda, O. (2007). La supervisión escolar.
4. Alvares I. (1997). *Curso de Investigación científica Facultad de ciencias sociales y humanísticas*. Santa Clara, Cuba.
5. Bonilla, M. (s.f.).
6. Bonilla, M. y. (14 de mayo 2006). *Maestría en gerencia y liderazgo educativo*. Barinas, Venezuela.
7. Brigg. (2005).
8. Cabrera, M. &. (2007). *Acompañamiento Pedagógico en el Centro Educativo Diriangén del D VI de Managua en el II semestre 2001, Managua*. Managua, Nicaragua.
9. Caldera, V. B. (Agosto de 2016). *Conceptualización de la supervisión y Asesoría Pedagógica*. Managua, Managua, Nicaragua.
10. Castro, W. J. (1995).
11. Censo, R. y. (2008). *comportamiento organizacional*. México.
12. Chiavenato, A. (2016). *Desempeño laboral*.
13. Chiavinato. (2009). En *Funciones Administrativas*.
14. colaboradores, s. T. (2010). *Las secuencias didácticas*.
15. Constasti, M. (1988). *Disciplina para la selección de objetivos*.
17. Contreras. (1990). *Proceso de enseñanza aprendizaje*.
18. Danielson, C. (s.f.). *Dimensiones del desempeño docente*.
19. Day. (2005). *Liderazgo del Director y el desempeño laboral de los docentes*.
20. Dessler. (2008).
21. Díaz Barriga, A. (2006). *Modelo desempeño docente, saber teórico-práctico psicoeducativo*.

22. Engaña. (2003). *Metología de la investigación*.
23. Evans. (2009). *la supervisión escolar*. Lima.
24. Evans. (2009). *La Supervisión Escolar*. Lima.
25. Evans, N. (14 de Julio de 2009). *blogspot.com*. Obtenido de *blogspot.com*:
<http://supervicioneducativa.blogspot.com/2009/07/conceptos-y-caracteristicas-de-la.html>
26. Fermin, M. (1980). *Supervisión docente*. Buenos Aires, Argentina.
27. Fermín, M. (2016). *Proceso Educativo*.
28. Freeman, S. y. (2008).
29. Henry Fayol, S. (s.f.). *"El poder de predecir el futuro y llevar a cabo las acciones correspondientes"*.
30. Hernández, R. (2003). *Metodología de la Investigación, Cuarta edición*. México: Mc Graw Hill.
31. Ivancevich. (2009).
32. Joan, D. (2002). *El acompañamiento Pedagógico*.
33. Julio, C. (2007). *planificación estratégica, bases para su aplicación*. Venezuela: Vandell, Hermanos Editorial. C.A.
34. Kaufman, R. (2004). *La disciplina social teoría, métodos y experiencias*. Caracas: Fondo, Universidad nacional abierta.
35. Lasterria, J. (2008). *Supervisión y Monitoría Educativa*. Lima.
36. Lemus, L. (7 de octubre del 2008). *uag.edu*. Obtenido de *uag.edu:www.ug.edu.com*.
37. Lemus, L. (Mayo 2011). *Maestría en Admistración educativa. Maestría en Admistración educativa*.
38. lizano, N. (2010). *Admistración Escolar para el Mejoramiento de las Instituciones Educativas*. Costa Rica.
39. Marconi. (2012).
40. Martinez, M. d. (2012). *Liderazgo*. Ediciones Diaz de Santos.
41. Miller, d. B. (2006). *Metología investigativa*.
42. MINED, N. (2011). *Una Estrategia Para Mejorar la Calidad Educativa*. Managua, Managua, Nicaragua: Mined, Nicaragua.

43. (2006). Molina.
44. 45. Munray. (1961). *Metología de la investigación*.
46. Nerici, G. (2005). *La supervisión e Inspección Escolar*. Lima, Perú.
48. Ortez, E. (1999). *Investiga, Pasos para hacer una Investigación*. Santa Tecla, El Salvador: Clásicos Roxil.
49. Ortez, E. Z. (2009). *Así se Investiga*. Santa Tecla: Editorial Clásicos Roxil.
50. Pin, G. y. (2007).
51. Robbins. (2009). "Esa clase de líderes guían o motivan a sus colaboradores". México.
52. Robbins. (2009). *comportamiento organizacional*. En Robbins.
53. Robbins, S. P. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México.
54. (2007). Rodríguez A.
55. Salvador. (2008). *Dirección Escolar Efectiva*.
56. Sampieri. (2010). *Metodología de la Investigación*.
57. Sapiery, R. H. (s.f.). *Metodología de investigación*.
58. Senge P. (2005). *Las organizaciones*.
59. Téllez, R. d. (2014). *Acompañamiento Pedagógico y su incidencia en el Desempeño docente en el centro escolar "Enmanuel mongalo y Rubio" Departamento de Managua Distrito III, Turno Vespertino, en el II Semestre del Año 2014*. Managua.
60. Weber, M. (1999). *Conceptos básicos de sociología*.

XI. ANEXOS



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

**RECINTO UNIVERSITARIO “RUBÉN DARÍO”
FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA**

GUÍA DE ENTREVISTA A LA DIRECTORA

I. Datos generales

Nombre: _____
Nivel Académico: MSc. _____ Lic.: _____ PEM: _____ Br: _____ Otro: _____
Años de experiencia en el cargo (a): _____ años de experiencia Docente _____
Años de laborar en el centro: _____

Introducción:

Estimada directora: con el propósito de recopilar información relevante y útil para la elaboración del informe final del tema “El liderazgo de la directora en el desempeño de los docentes de noveno y décimo grado”, los fines de esta investigación científica es optar al Título de Lic. Pedagogía en Administración de la Educación, en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, por lo que se le solicita su valiosa colaboración.

El objetivo de esta entrevista es conocer su opinión sobre el liderazgo que ejerce la dirección del centro educativo en estudio en el desempeño de los docentes.

II. LIDERAZGO

1. ¿Qué entiende usted por liderazgo?

2. ¿Qué características cree usted debe tener un buen líder?

3. ¿Qué estilo de liderazgo considera que aplica en su trabajo con los(as) docentes?

Autocrático _____ Democrático o Participativo _____

Transaccional _____ Transformacional _____
Carismático _____

4. ¿Cree que el estilo de liderazgo que ejerce fortalece la adquisición de conocimientos, valores y actitudes de los(as) docentes?

5. ¿Cómo incide su estilo de liderazgo en el desempeño de los docentes?

6. ¿Cree que el estilo de liderazgo que adopta como directora le permite un eficiente desempeño a los docentes en su práctica? ¿Por qué?

7. ¿Qué habilidades y cualidades definen a un líder? Explique.

8. ¿Cuáles son las cualidades de liderazgo que considera usted que tiene como directora? Explique.

Justicia _____ Sabiduría _____ fortaleza _____

Persuasión _____

Entusiasmo _____

III. FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

9. ¿Qué funciones administrativas desempeña como directora del centro?

IV. DIRECCIÓN

10. ¿Cuáles cree usted son las características de una dirección escolar efectiva?

11. ¿Conoce usted el perfil de un directivo de centro? Si su respuesta es SI, Explique.

12. ¿Considera que tiene capacidad de gestión y organización?

Si _____ no _____ ¿Por qué?

13. ¿Qué gestiones ha realizado para mejorar las condiciones del centro educativo?

V. ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO

14. ¿En qué consiste para usted el acompañamiento pedagógico?

15. ¿Cree usted que es importante el acompañamiento pedagógico? ¿Por qué?

16. ¿Con qué frecuencia realiza acompañamiento pedagógico a los docentes?

VI. DESEMPEÑO DOCENTE

17. ¿Cómo valora usted el desempeño del docente bajo su dirección?

18. ¿Cumple el docente con sus labores cotidiana dentro del aula de clase? De qué manera explique.

19. ¿Conoce usted la metodología y las estrategias que utiliza el maestro en el aula de clase? Explique

20. ¿Cree usted que los docentes están preparados profesionalmente para ejercer sus funciones académicas para cumplir con las demandas educativas? fundamente su respuesta.

VII. PROCESO DE ENSEÑANZA – APRENDIZAJE

21. ¿Qué tipo de aprendizaje cree usted están adquiriendo los estudiantes de noveno y décimo grado

22. ¿Cómo valora usted a los estudiantes de noveno y décimo grado en los procesos de enseñanza – aprendizaje?

- 21.** ¿De qué manera usted se cerciora que los estudiantes estén recibiendo una educación de calidad tal como lo orienta el Ministerio de Educación en cumplimiento del perfil de egresados del subsistema de educación básica y media?

- 22.** ¿Propicia usted como líder del centro el ambiente pedagógico para el proceso de enseñanza –aprendizaje de los estudiantes? ¿De qué manera?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

**RECINTO UNIVERSITARIO “RUBÉN DARÍO”
FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA**

GUÍA DE ENCUESTA A DOCENTES

I. Datos generales

Nivel Académico: Ms.: _____ Lic.: _____ PEM: _____ Br: _____ Otro: _____

Años de experiencias como Docente: _____

Años de laborar en el centro: _____

Introducción:

Estimado docente, con el propósito de recopilar información relevante y útil para la elaboración del informe de investigación con el tema “El liderazgo de la directora en el desempeño de los docentes de noveno y décimo grado”, para los fines de esta investigación científica es optar al Título de Lic. Pedagogía en Administración de la Educación, en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua por lo que se le solicita su valiosa colaboración.

El objetivo de esta entrevista es conocer su opinión sobre el liderazgo que ejerce la dirección del centro educativo en estudio, en el desempeño de los docentes.

II. LIDERAZGO

1. ¿Qué es para usted liderazgo?

2. ¿Qué características cree usted que debe tener un líder? Marque las opciones que considere convenientes.

Creativo _____ Visionario _____ Apasionado _____ Ético _____
Carisma _____ Organizativo _____ Entusiasta _____ Resolutivo _____
Disciplina _____ Negociador _____ Honesto _____
Comunicador _____

3. ¿Cómo considera el estilo de liderazgo ejercido por la directora en el desempeño de sus funciones docentes?

Autocrático _____ Carismático _____ Participativo o democrático _____
Transaccional _____ Transformacional _____

4. ¿Cree que el liderazgo que ejerce la directora fortalece la adquisición de conocimientos, valores y actitudes de los(as) docentes?

SI ____ NO ____

5. ¿Incide el liderazgo de la directora en su práctica docente?

Mucho ____ Poco ____ Nada ____

6. ¿Cree que el estilo de liderazgo que adopta la directora permite un eficiente desempeño en su práctica docente?

SI ____ NO ____

7. ¿Cuáles son las cualidades que cree usted tiene la directora?

FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

8. ¿Qué funciones administrativas desempeña la directora?

Planificación ____ Organización ____
Dirección ____ Control ____ Evaluación ____

III. Dirección

9. ¿Cuál cree usted son las características de una dirección escolar efectiva?

10. Considera usted si la directora posee los siguientes perfiles de un directivo de centro? marque con una x

Representante de la institución y del Ministerio de Educación _____

Líder motivador y negociador. _____

Gestor de recursos. _____

Organizador y planificador de acciones. _____

Evaluador. _____

Dinamizador de la información. _____

Auto evaluador de su desempeño profesional. _____

11. ¿Cómo considera la capacidad de gestión y organización del director(a)?

Excelente ____ Muy buena ____ Buena ____ Regular ____

12. ¿Qué gestiones ha realizado la directora para mejorar las condiciones del centro educativo?

IV. ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO

13. ¿Cree usted que es importante el acompañamiento pedagógico?

14. ¿Con que frecuencia realiza la directora acompañamiento pedagógico en su clase?

Semanal ____ Mensual ____ Bimensual ____ Trimestral ____

Semestral ____ Nunca ____

15. ¿Quiénes son los actores que realizan el acompañamiento pedagógico?

V. DESEMPEÑO DOCENTE

16. ¿Cómo considera usted su desempeño docente?

Buena ____ Muy Buena ____ Excelente ____ Regular ____

17. ¿Cumple usted con sus labores cotidianas dentro del aula de clases?
18. ¿Qué tipo de metodología y estrategias utiliza usted para el desarrollo de su clase?
19. ¿Está usted preparado profesionalmente para desarrollar competencias demandadas por la sociedad en los estudiantes?
SI ____ NO ____

VI. PROCESO ENSEÑANZA –APRENDIZAJE

20. ¿Qué tipo de aprendizaje están adquiriendo los estudiantes de decimo y noveno grado?
Aprendizaje receptivo: ____
Aprendizaje por descubrimiento: ____
Aprendizaje memorístico: ____
Aprendizaje significativo: ____
21. ¿Cómo evalúa los aprendizajes de los alumnos de noveno y décimo grado?
sistemático _____ exposiciones _____
exámenes _____ otros _____
22. ¿utiliza usted estrategias que propicien el aprendizaje de los estudiantes cumpliendo con las competencias con las que debe egresar un estudiante de noveno y décimo grado según el MINED?
Sí _____ No _____
23. ¿Proporciona el centro educativo las condiciones pedagógicas para el desarrollo efectivo del proceso enseñanza-aprendizaje de los estudiantes de noveno y décimo grado?
SI _____ NO _____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

**RECINTO UNIVERSITARIO “RUBÉN DARÍO”
FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA**

GUÍA DE ENCUESTA A ESTUDIANTES

I. Datos generales

Grado____ Edad____ Sección____

Introducción:

Estimados estudiantes, con el propósito de recopilar información relevante y útil para la elaboración del informe final del tema “El liderazgo de la directora en el desempeño de los docentes de noveno y décimo grado”, los fines de esta investigación científica es optar al Título de Lic. Pedagogía en Administración de la Educación, en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, por lo que se le solicita su valiosa colaboración.

El objetivo de esta entrevista es conocer su opinión sobre el liderazgo que ejerce la dirección del centro educativo en estudio, en el desempeño de los docentes.

II. LIDERAZGO

1. ¿Según tu criterio la directora es líder en el centro educativo?

SI____ NO____

2. ¿Marca con una x las características que crees tú debe tener un líder?

Creativo ____ Visionario ____ Apasionado____ Ético ____
Carisma____ Organizativo ____ Entusiasta ____ Resolutivo____
Disciplina ____ Negociador ____ Honesto ____
Comunicador____

3. ¿Cuáles de los estilos de liderazgo que se mencionan a continuación crees tú tiene la directora del centro? Marca con una X

Autocrático	Democrático	Transaccional	Transformacional	Carismático
Este líder busca la obediencia de sus seguidores. Él toma todas las decisiones.	El directivo mantiene un equilibrio entre autoridad (dando orientaciones y marcando pautas) y la	. Este liderazgo está dirigido a la ejecución de tareas y obediencia, y por él se efectúa un pago este tipo de	motiva, capacita, forma equipos, cree en los demás, toma decisiones consultadas y se percata de su comprensión por los	Son visionarios e inspiradores, tienden a hacer buen uso de la comunicación no verbal y estimular a los

	libertad de los empleados, que participan en la toma de decisiones	liderazgo se da mayormente dentro de una transacción económica	demás, los que inspiran a sus seguidores para que trasciendan sus intereses propios y capaces de tener un efecto profundo y extraordinario en ellos	trabajadores. El grupo se reúne en torno al líder por su gran capacidad de comunicación y su carisma.

III. FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

4. ¿Cómo consideras el trabajo de la directora en el centro educativo?
 Bueno ___ Muy bueno ___ Excelente ___

IV. DIRECCIÓN

5. ¿Crees tú que la dirección del centro escolar es efectiva?
 SI ___ NO ___
6. ¿Consideras que la dirección del centro educativo ha gestionado proyectos para el centro?
 SI ___ NO ___

V. ACOMPAÑAMIENTO PEDGOGICO

7. ¿Recibe visitas la maestra y/o (tro) durante su clase por parte de la dirección?
 Directora ___ subdirectora ___ supervisora ___
8. ¿Con que frecuencia recibe la maestra visitas de acompañamiento por parte de la dirección?
 Semanal ___ Semestral ___ 1 Vez al año ___
 Nunca ___

VI. DESEMPEÑO DOCENTE

9. ¿Cómo valoras tú el desempeño del (la) docente en el desarrollo de su clase?
 Bueno ___ Muy bueno ___ Malo ___ Regular ___
 Excelente ___
10. ¿Usa materiales Didácticos la o el docente en el desarrollo de su clase?
 SI ___ NO ___ ¿Cuáles?

VII. PROCESO ENSEÑANZA – APRENDIZAJE

11. ¿Consideras tú que el aprendizaje que estas adquiriendo es de calidad?
 SI ___ NO ___

12. ¿De qué manera los evalúa el docente?
Pruebas escritas__ sistemáticos __ exámenes__ trabajos__ otros __
13. ¿Crees que las condiciones que presta la escuela contribuye a tu aprendizaje?
SI__ NO__
14. ¿Qué aspectos de los que se te mencionan a continuación crees que se deberían de mejorar en la escuela?
Infraestructura __ didáctica de los docentes __ kioscos__ Administración__
Porque?
15. ¿Conoces el perfil de egresado de un estudiante de noveno o décimo grado?
SI__ NO__

MUCHAS GRACIAS.



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Centro Escolar Público NICARAO

Objetivo: Garantizar un adecuado acompañamiento pedagógico en el aula de clase.

PROPUESTA DE GUÍA DE ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO

I.DATOS GENERALES:

Nombre del
Centro _____

Nombres y apellidos del (la) docente
titular: _____

Sección _____ Turno _____ Asistencia: AS _____ F _____

Nombre del acompañante
pedagógico: _____

Fecha: _____ Período observado:
De _____ a _____

Área: _____ Disciplina _____

Contenido _____

Indicador de logro: _____

Tipo de clase: Iniciación _____ Continuación _____ de
reforzamiento _____

I. ASPECTOS AS EVALUAR:

1. Aspectos de la planificación:

No.	CRITERIOS	E	MB	B	R	D	OBSERVACIONES
1.	Se observan actividades que permiten el aprendizaje conceptual, procedimental y actitudinal.						
2.	Existe correspondencia entre los indicadores de logro, contenido y actividades planificadas.						

2. Cualidades y valores personales:

No.	CRITERIOS	SI	NO	OBSERVACIONES
1	Puntualidad			
2	Presentación personal			
3	Uso de vocabulario adecuado			
4	Controla la disciplina de grupo			
5	Muestra una actitud positiva de los estudiantes			
6	Respeto y valora la opinión de los estudiantes			
7	Fomenta permanentemente la práctica de valores de respeto, solidario, limpieza, orden, colaboración.			
8	Muestra un comportamiento ético			
9	Su expresión oral y lenguaje gestual rinda seguridad y confianza a los estudiantes.			

3. Organización del ambiente de aprendizaje y recursos disponibles.

No	CRITERIOS	SI	NO	OBSERVACIONES
1	Ambientación del aula			
2	Organización de los espacios y mobiliarios			
3	Calidad de los recursos y materiales disponibles para el desarrollo del PEA			
4	Hace uso de las posibilidades que brinda el entorno para el desarrollo de los contenidos			

4. Actividades iniciales.

No	CRITERIOS	SI	NO	OBSERVACIONES
1	Recibe y saluda a los estudiantes			
2	Pasa asistencia			

5. Aspectos del desarrollo de clase.

FASE DE INICIACION					
		Puntaje			
		2	1	0	OBSERVACIONES
1	Revisa tarea				
2	Recapitula el tema anterior				
3	Orienta claramente el contenido de la clase				
4	Presenta y comenta los indicadores de logros de la clase.				
5	Explora los conocimientos previos del alumnado acerca del contenido a desarrollar				
FASE DE DESSARROLLO					
		Puntaje			
No	CRITERIOS	2	1	0	OBSERVACIONES
6	Hace uso de la pizarra para sintetizar su explicación				
7	Hace uso de esquemas, mapas, gráficos, u otros medios de enseñanza para explicar el contenido				
8	Explica con claridad y científicidad el contenido				
9	Contextualiza el contenido				
10	Su discurso pedagógico es accesible				
11	Motiva constantemente al grupo hacia el aprendizaje				
12	Promueve constantemente la interacción maestro-estudiante y estudiante-estudiante				
13	Se desplaza por todo el escenario pedagógico				
14	Promueve el diálogo y/o debate que conducen hacia la reflexión individual y colectiva				
15	Fomenta el espíritu crítico o investigativo				
16	Orienta claramente actividades				
17	Monitorea y revisa el trabajo orientado				
18	Retroalimenta constantemente el proceso de				

	aprendizaje de los estudiantes				
19	Aprovecha las respuestas dadas por los estudiantes para enriquecer el Aprendizaje				
20	Aclara y argumenta en su momento los errores, dudas o inquietudes de los estudiantes				
21	Es tolerante ante las respuestas erradas de los estudiantes				
22	Fomenta el respeto hacia las ideas de los demás				
23	Valora el trabajo que realizan los estudiantes				
24	Indica con tacto pedagógico los errores de pronunciación, ortográfico y de redacción de los estudiantes				
	FASE DE CULMINACION Y EVALUACION				
25	Hace conclusiones finales del contenido impartido				
26	Evalúa la actividades de acuerdo a los indicadores de logro establecidos				
27	Promueve la auto y coevaluación de los estudiantes				
28	Recomienda bibliografía complementaria				
29	Orienta claramente la tara a realizar				
30	Evalúa los aprendizajes a los largo del proceso				
31	Cumplió los indicadores de logro				

6. Aspectos generales de la clase

No.	CRITERIOS	SI	NO	OBSERVACIONES
1	Implementa técnicas didácticas como: Trabajo en equipo, seminarios, debates			
2	Las estrategias de enseñanza y aprendizaje implementadas favorecen la atención a la diversidad			
3	En el desarrollo del proceso enseñanza y aprendizaje se evidencia el uso de una metodología activa			
4	Propicia actividades para que los estudiantes construyan sus conocimientos			
5	Se evidencia sistematización del proceso de enseñanza y aprendizaje			
6	Se observan principios del proceso de enseñanza y aprendizaje			
7	Demostró manejo científico y técnico del contenido propuesto			

Comentarios: _____

