

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



**TEMA**

EL LIDERAZGO QUE EJERCE LA DIRECTORA EN LA CONDUCCIÓN DEL COLEGIO PÚBLICO SIMÓN BOLÍVAR DEL BARRIO SAN JERÓNIMO MUNICIPIO DE MASAYA, DEPARTAMENTO DE MASAYA, DURANTE EL II SEMESTRE DEL AÑO 2016.

**Para optar al título de Técnico superior en Pedagogía con mención en Administración de la Educación**

**Autoras:**

Bra: Cristhian De Los Ángeles Jiménez Sotelo.

Bra: Saraí Lastenia Cardenal Pérez.

**Tutora:** Msc: Jamileth Victoria Espinoza Martínez.

Managua, 24 de Enero del 2017



# Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua

UNAN-Managua  
Facultad de Educación e Idiomas  
Departamento de Pedagogía  
"Año de la Madre Tierra"



Tel. N°.22786764 Ext. 152

Apartado Postal 663

Managua, 08 de Diciembre del 2016

**MSc.**  
**María del Carmen Fonseca**  
**Directora**  
**Departamento de Pedagogía**

Estimada Maestra Fonseca:

En calidad de Tutora en la modalidad Seminario de Graduación, extiendo mi carta aval para la presentación y defensa del estudio "El liderazgo que ejerce la Directora en la conducción del Colegio Público Simón Bolívar del Barrio San Jerónimo municipio de Masaya, departamento de Masaya, durante el II Semestre del año 2016". Elaborado por Br: Cristhian De Los Ángeles Jiménez Sotelo y Br: Saraí Lastenia Cardenal Pérez como requisito para optar el título de Técnico Superior en Pedagogía con mención en Administración de la Educación.

Considero que el estudio cumple con los requisitos básicos, científicos, técnicos y metodológicos que una investigación de este nivel debe cumplir por lo que como tutora solicito su apoyo a fin de que se cumpla con la defensa ante tribunal examinador y de esta forma culminar con este último requisito para alcanzar este nivel.

No me resta más que agradecer su atención y expresarle mis muestras de estima.

Atentamente,

---

Msc. Jamileth Victoria Espinoza Martínez  
Tutora  
Seminario de Graduación

CC: Archivo

## INDICE

## Páginas

<b>DEDICATORIA</b> .....	5
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	6
<b>RESUMEN</b> .....	7
<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	9
<b>II. JUSTIFICACIÓN</b> .....	11
<b>III. ANTECEDENTES.</b> .....	12
<b>IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	14
<b>V. TEMA.</b> .....	15
<b>VI. OBJETIVOS</b> .....	16
Objetivo General. ....	16
Objetivos Específicos. ....	16
<b>VII. MARCO TEÓRICO</b> .....	17
3.1 Planificación Escolar.....	28
3.2 Características de la Planificación .....	28
3.3 Tipos de Planes .....	30
3.4 Principios de la Planificación .....	30
3.5 Sistemas de Planificación. ....	31
3.6 Temas Estratégicos e Indicadores Educativos del, MINED 2014....	<b>iError! Marcador no definido.</b>
3.7 Los Temas de Dirección Escolar Efectiva (Difusión y Comunicación)	<b>iError! Marcador no definido.</b>
3.8 Organización Escolar .....	31
Elementos a tener en cuenta en una organización escolar.....	32
3.10 Control y Evaluación .....	33
3.12 Los rasgos de la personalidad y liderazgo .....	<b>iError! Marcador no definido.</b>
3.15 Conceptos .....	<b>iError! Marcador no definido.</b>
3.16 Características del líder .....	<b>iError! Marcador no definido.</b>
3.17 Estilos de liderazgo de dirección .....	<b>iError! Marcador no definido.</b>
3.19 Incidencia del liderazgo en los procesos administrativos .....	<b>iError! Marcador no definido.</b>
<b>VIII. PREGUNTAS DIRECTRICES.</b> .....	36
<b>IX. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES</b> .....	38
<b>X. DISEÑO METODOLÓGICO</b> .....	40
1. Enfoque de la Investigación .....	40
2. Tipo de Investigación.....	41

<b>3. Población y Muestra</b> .....	41
<b>Técnicas de recolección de datos.</b> .....	43
<b>XI. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS</b> .....	46
<b>XII. CONCLUSIONES</b> .....	61
<b>XIII. RECOMENDACIONES</b> .....	63
<b>XII. BIBLIOGRAFÍAS</b> .....	64
<b>XIII. ANEXOS</b> .....	66
<b>CRONOGRAMA DE TRABAJO</b> .....	83
<b>FOTOGRAFÍAS</b> .....	84

## **DEDICATORIA**

Dedicamos este estudio investigativo a Dios todo poderoso quien supo guiarnos por el buen camino nos dio vida, salud y fuerzas para seguir adelante.

A nuestros padres y familias por su apoyo incondicional, consejos, comprensión, amor y ayuda en los momentos difíciles.

A los docentes que hemos conocido a lo largo de la carrera de administración de la educación por compartir su conocimiento y su disposición en los momentos que necesitábamos de su ayuda.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos a Dios todo poderoso por darnos fuerzas y perseverancia para culminar este trabajo, con éxito.

A nuestra tutora Msc Jamileth Victoria Espinoza Martínez por guiarnos en este proceso de enseñanza con sus conocimientos y sus palabras de ánimo.

A todos los docentes de la carrera de Pedagogía con Mención en Administración de la Educación quienes a través de sus conocimientos cultivaron la sabiduría en nuestras vidas y fortalecieron nuestro espíritu investigativo.

## RESUMEN

El Liderazgo en las Instituciones educativas, está estrechamente vinculado con la buena conducción de las instituciones escolares, representado por la figura del director escolar. Por ello éste debe fomentar el trabajo cooperativo, la buena comunicación, la toma de decisiones de manera conjunta con su equipo de trabajo además de orientar bien a su personal y acompañar en todo momento al profesorado en el aula de clase, brindándoles asesoría y acompañamiento a los mismos. Es válido señalar que la comunicación eficaz, tiende a propiciar un clima favorable para el mejoramiento del desempeño colectivo dentro de la institución educativa, la motivación juega un papel importante dentro de este proceso, ya que a través del liderazgo que ejerza el director permitirá la participación activa de la comunidad y la integración en las diversas actividades escolares.

El director debe poseer liderazgo en el ejercicio de sus funciones administrativas para lograr conducir con éxito su labor y por consiguiente obtener el cumplimiento de las metas propuestas, que sin duda alguna es la calidad educativa, ya que a través de la práctica de sus funciones podemos valorar el tipo de liderazgo que ejerce dentro de la institución.

Por esta razón, el presente trabajo de seminario de graduación tuvo como propósito valorar las características del liderazgo que ejerce la directora en el Centro Escolar Público Simón Bolívar.

El problema donde se contextualiza la problemática objeto de estudio formulando las interrogantes y los objetivos a los cuales se dará respuesta durante el desarrollo del trabajo así como las variables que sirven de guía al mismo Marco Teórico contiene la fundamentación teórica del estudio la cual se estructuro de acuerdo con lo planteado en la Operacionalización de las variables el Diseño Metodológico describe la metodología utilizada durante el desarrollo del estudio la cual permitió desarrollar el trabajo de acuerdo a métodos y técnicas establecidas.

Los principales resultados del estudio realizado fueron satisfactorios ya que se pudo constatar que la directora aplica un liderazgo tradicional en el cual desempeña sus funciones administrativas que le exige su cargo; sin embargo presenta características del liderazgo democrático en cuanto esta tiene buena comunicación con la comunidad educativa y la mantiene informada de las actividades que se realizan en el centro educativo.

De igual manera se pudo identificar los rasgos del liderazgo que ejerce la directora en la conducción del centro educativo entre los cuales son más evidentes la flexibilidad referida a la apertura de las experiencias nuevas, la integridad, la confianza en sí misma y la sensibilidad a los demás (empatía).

Las debilidades detectadas en cuanto a la conducción de la directora se pudieron detectar la poca comunicación de los procesos de planificación, poca funcionalidad de los comités de trabajos en el centro y la falta de divulgación y aplicación del Manual de Funciones con la comunidad educativa; así como la falta de acompañamiento pedagógico a los docentes a su cargo.

Se considera a los directores como gerentes , quienes deben reunir un conjunto de requisitos y cualidades , entre los que cabe mencionar el desarrollo de un liderazgo que les permita no sólo cumplir con el ejercicio de las funciones administrativas como la planificación, organización , dirección y control si optimización de su desempeño laboral como elemento esencial para lograr metas propuestas.

Evidentemente, toda institución escolar debe ser dirigida por un director, quien es el responsable de conducir de manera eficiente la institución educativa a través del ejercicio de su liderazgo.

## I. INTRODUCCIÓN

El liderazgo escolar se ha convertido en una prioridad de los programas de política educativa a nivel internacional. Desempeña una función decisiva en la mejora de los resultados escolares al influir en las motivaciones y en las capacidades de los maestros, así como en el entorno y el ambiente escolares. El liderazgo escolar eficaz es indispensable para aumentar la eficiencia y la equidad de la educación.

El liderazgo administrativo consiste en que el director se hace cargo de la fase operacional de la institución educativa, lo que conlleva las responsabilidades referidas a la planificación, organización, coordinación, dirección y evaluación de todas las actividades que se llevan a cabo en la escuela. Un buen dominio de estas competencias permite realizar de manera eficaz las tareas y prácticas administrativas encaminadas hacia el logro de los objetivos institucionales. (Freire & Miranda, Noviembre 2014)

En la actualidad 308 directores y subdirectores de los centros de educación pública, coordinadores de núcleos de formación, los que actualmente están recibiendo el Diplomado Liderazgo en la Gestión Educativa, el cual es Coordinado por el Ministerio de Educación y Docentes del Departamento de Pedagogía de la Unan Managua el cual tendrá una duración de dos años. Este equipo tendrá la misión de transmitir y multiplicar los conocimientos adquiridos a los directores y subdirectores de cada territorio para que mejoren la capacidad de administrar y gestionar la educación en sus respectivos centros de estudio. En total 4,115 directores y subdirectores que recibirán desde sus territorios este nuevo aprendizaje que fortalecerá el trabajo en conjunto con los docentes, garantizando una mejor enseñanza a los estudiantes. (Esquivel, 2016)

Por lo antes expuesto el estudio sobre el Liderazgo que aplica la directora en la conducción del centro Simón tiene como propósito valorar y conocer la función del liderazgo en la gestión administrativa de la dirección, que realizan los directores de los centros escolares, en la conducción de los mismos, sobre todo en el del

Centro Escolar Público Simón Bolívar del municipio de Masaya, departamento de Masaya, durante el II Semestre del año 2016.

Cabe señalar que el estudio sobre el liderazgo en la conducción del Centro Simón Bolívar permitirá identificar el tipo y estilo de liderazgo que aplica la directora y su incidencia en el personal docente que labora en el centro educativo.

Para recopilar información sobre el estudio investigativo se aplicaron Guías de entrevista y encuesta que proporcionaron los datos importantes para determinar y conocer los resultados de la problemática sobre el ejercicio del liderazgo a la que nos estamos enfrentando.

En el estudio se identificarán las gestiones realizadas por la dirección del centro, y se elaborarán propuestas de estrategias de gestión administrativa en función de la calidad educativa. Los procesos de cambios y mejoras significativas en la educación ocurren, tanto en las aulas como en las escuelas, sin embargo los cambios no ocurren mecánicamente, requieren de conductores, de líderes que piensan en un futuro diferente que sean capaces de conducir al logro de los objetivos y metas educacionales atendiendo a las necesidades básicas de la comunidad educativa.

El informe de esta investigación presenta la siguiente estructura: Introducción, justificación y planteamiento del problema, objetivos generales y cuatro objetivos específicos, preguntas directrices, marco teórico, Operacionalización de las variables, diseño metodológico, y el análisis de los resultados según la información recolectada con la ayuda de los instrumentos, las conclusiones y recomendaciones pertinentes, bibliografía y los anexos.

## II. JUSTIFICACIÓN

La realización de este estudio sobre “El liderazgo que ejerce la Directora en la conducción del Colegio Público Simón Bolívar del Barrio San Jerónimo municipio de Masaya, departamento de Masaya, durante el II Semestre del año 2016” es importante, porque permitirá conocer la realidad educativa de dicho centro, con respecto al liderazgo que posee la dirección, para realizar gestiones institucionales, administrativas, pedagógicas y comunitarias.

Este estudio tiene como finalidad valorar los rasgos del liderazgo que ejerce la directora en la conducción del colegio Público Simón Bolívar, para fortalecer el buen funcionamiento de la institución.

El presente problema de investigación surge de observar el trabajo administrativo que desempeña la directora del Centro Escolar Simón Bolívar, y la manera en que esta ejerce el liderazgo en dicha institución educativa, en la que es notorio la poca comunicación de los procesos de planificación institucional que se llevan a cabo en el centro, la falta de organización funcional de los diferentes comités en el centro educativo, así como el hecho de no delegar funciones, el poco seguimiento en el proceso de Enseñanza- Aprendizaje y poca presencia en el Centro de estudio.

Los resultados, permitirán dar a conocer las fortalezas y debilidades en cuanto al ejercicio del liderazgo y gestión administrativa del director, también reflexionar sobre lo que se está realizando, como se está realizando y que se puede hacer para mejorar las condiciones actuales del centro. Serán beneficiarios de forma directa la dirección, personal docente y estudiantes y de forma indirecta padres de familia. Dando así recomendaciones a la comunidad educativa para que reconozcan la importancia del Liderazgo en la Gestión Administrativa el cual es una función responsable en la participación activa de transformar y mejorar la calidad de la educación en la institución.

### III. ANTECEDENTES.

Para la realización de este estudio sobre el Liderazgo Administrativo en la conducción del centro Simón Bolívar se revisaron investigaciones internacionales, nacionales y en el centro de investigación de la UNAN- Managua (CEDOC) las que a continuación se detallan:

Cuevas M, Díaz F, e Hidalgo V, (2008), realizaron investigación con el tema “Liderazgo de los directores y calidad de la educación. Un estudio del perfil de los directivos en un contexto pluricultural”, con el propósito de analizar la actuación de los directivos con relación a la planificación, estrategias, el personal, los colaboradores, recursos, los procesos y los resultados; incluyendo, además, un bloque específico para evaluar el ejercicio del liderazgo en contextos multiculturales. Se logró constatar que los directores de Ceuta (España), alcanzan una alta valoración en el ejercicio del liderazgo, aunque se han encontrado diferencias significativas relacionadas con variables tales como la titularidad, el tipo o el tamaño del centro. También se ha podido observar que cuando se considera el sexo como variable de agrupación, las directoras alcanzan mejores resultados.

Consultando el CEDOC del departamento de Pedagogía existen investigaciones realizadas por estudiantes que tienen relación con el tema de investigación objeto de este estudio, entre ellos la investigación realizada por Narváez L, y Chávez M, cuyo título es “Estilo de Liderazgo aplicado por la directora en el desarrollo del proceso administrativo en el instituto técnico La Inmaculada, distrito III, del Municipio de Managua durante el II Semestre del año 2014”

El propósito de este estudio estuvo referido a examinar el estilo de liderazgo aplicado por la directora en el proceso administrativo del instituto la inmaculada. Los principales resultados determinaron que la directora realiza las funciones del proceso administrativo (planifica, organiza, supervisa, evalúa y controla) en las actividades curriculares y extracurriculares, aplicando un liderazgo estratégico

porque establece modalidades de trabajo grupal y colaborativo, propone una mayor coherencia funcional, implementa la delegación de tareas y responsabilidades.

Otro estudio realizado por López E, y Morales J, cuyo título: “El liderazgo del director y su incidencia en el desempeño de las funciones administrativas en el centro escolar Rubén Darío del Distrito IV de la ciudad de Managua, departamento de Managua en el segundo semestre del año 2014.

El propósito de esta investigación fue valorar el liderazgo que ejerce la directora y su incidencia en el desempeño de las funciones administrativa del centro escolar “Rubén Darío”, los principales resultados concluyeron que la directora del centro en estudio tiene un estricto plan de control para hacer cumplir las funciones del personal docente, cumpliendo de esta manera funciones administrativas a excepción de la supervisión.

En el centro escolar Simón Bolívar del municipio de Masaya, departamento de Masaya no existen investigaciones que se hayan realizado y que estén relacionados al tema de investigación por lo que dicha investigación será de gran aporte para el proceso educativo de la institución y como fuente para estudiantes de la carrera que incursionen en el tema.

#### **IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El presente problema de investigación surge de observar el trabajo administrativo que desempeña la directora del Centro Escolar Simón Bolívar, y la manera en que esta ejerce el liderazgo en dicha institución educativa, las principales causas que dieron origen al estudio de este tema son: La poca comunicación de los procesos de planificación institucional que se llevan a cabo en el centro, la falta de organización funcional de los diferentes comités en el centro educativo así como la delegación de funciones , también es evidente la falta de consenso para resolver las problemáticas que surgen en la institución y el poco seguimiento que se les brinda a los docentes en relación al proceso enseñanza- aprendizaje.

Cabe señalar que otras de las causas que nos motivaron a la realización de este estudio es la poca presencia de la directora en el centro de estudio, ya que él que permanece constantemente en el centro es el sub director, asumiendo las funciones administrativas.

En el centro escolar existe poco seguimiento en el ámbito técnico pedagógico y pocas capacitaciones que contribuyan al mejoramiento de la calidad educativa.

## **V. TEMA**

El liderazgo que ejerce la Directora en la conducción del Colegio Público Simón Bolívar en el barrio San Jerónimo del municipio de Masaya, departamento de Masaya, durante el II Semestre del año 2016.

## **VI. OBJETIVOS**

### **Objetivo General.**

- Valorar las características del liderazgo que ejerce la directora en la conducción del colegio público Simón Bolívar del municipio de Masaya, departamento de Masaya, durante el II Semestre del año 2016.

### **Objetivos Específicos.**

- Identificar los rasgos del liderazgo que ejerce la directora en la conducción del colegio público Simón Bolívar del municipio de Masaya, departamento de Masaya.
- Describir las características del liderazgo que ejerce la directora en la conducción del colegio público Simón Bolívar del municipio de Masaya, departamento de Masaya.
- Determinar fortalezas y debilidades en el ejercicio del liderazgo que ejerce la directora en la conducción del colegio público Simón Bolívar del municipio de Masaya, departamento de Masaya.
- Proponer sugerencias que permitan fortalecer el liderazgo que ejerce la directora en la conducción del colegio público Simón Bolívar para una mejor eficiencia en el trabajo directivo.

## VII. MARCO TEÓRICO

### Liderazgo Administrativo

**7.1 Liderazgo Administrativo** Según el Diccionario Enciclopédico (Martin, Puig, Ruíz, & Vera, 2009) define como líder: “Impulsor o iniciador de una conducta social. Dirigente, Jefe con la Aceptación voluntaria de sus seguidores”.

Este concepto hace referencia a que el líder es alguien que es capaz de influenciar a otros para iniciar una conducta social, llamativamente lo llama jefe, con la salvedad que es un jefe con la aceptación voluntaria de sus seguidores, no un jefe impuesto.

(Rojas & Gaspar, 2006, pág. 11) En su Libro “Bases del Liderazgo en Educación”, se define al líder o líderes como: “...nos referimos a los líderes como personas o grupos de personas competentes en el arte de conducir a una comunidad en la construcción de un futuro deseable por o para su comunidad”.

Nótese que en este concepto se agregan palabras como: competentes, arte, conducción, futuro, lo que indica que el líder o los líderes son personas que han desarrollado competencias específicas para actuar como tal, a su vez tienen el arte, son artistas en el hecho de conducir a otros hacia una estancia deseada, por lo que también podemos pensar que los líderes son personas visionarias.

Este autor cita algunos líderes del siglo XX, entre ellos: “Mahatma Ghandi, Winston Churchill, quienes supieron observar las frustraciones y deseos de sus comunidades y encabezaron procesos sustentados en la promesa de un mejor porvenir.

De acuerdo con (Lussier & Achua, 2007, pág. 5), no existe una definición universal sobre liderazgo, sin embargo proponen: “Es el proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio”.

Vemos como las definiciones son coincidentes en cuanto a que el líder propone cambio, influye en los demás para alcanzar determinados objetivos, y se agrega en este último concepto una influencia recíproca entre líderes y seguidores.

## **7.2 Los rasgos de la personalidad y liderazgo**

(Lussier & Achua, 2007, págs. 28-32), explica que los estudiosos de los rasgos de personalidad y liderazgo, examinaron la personalidad, las capacidades físicas y las características sociales.

Define los **rasgos** como características que distinguen a las personas, y **personalidad** como combinación de rasgos que definen el comportamiento de un individuo.

### **El modelo de las cinco dimensiones de la personalidad.**

De acuerdo con (Lussier & Achua, 2007, págs. 30-31), El modelo de las cinco dimensiones de la personalidad clasifica los rasgos en las dimensiones de:

**Dimensión Emocional:** Incluye los rasgos de liderazgo y extroversión.

**Dimensión de Empatía:** Incluye rasgos relacionados con llevarse bien con la gente.

**Dimensión Ajuste de la personalidad:** Comprende rasgos relacionados con la estabilidad emocional.

**Escrupulosidad:** Comprende rasgos relacionados con la estabilidad emocional.

**Apertura a la experiencia:** comprende rasgos con la disposición a cambiar y probar cosas nuevas.

## **7.3 Rasgos de un liderazgo mal orientado.**

(Lussier & Achua, 2007, pág. 32), Explica que en un estudio realizado a 21 ejecutivos fracasados con otros 20 que habían ascendido exitosamente, resultó que el problema radicaba en que los fracasados no tenían suficiente habilidad para las relaciones humanas, no trataban a las personas como activos valiosos, no lograron hacer el cambio de paradigma de la administración al liderazgo.

#### **7.4 Rasgos de los líderes eficaces.**

Parafraseando a (Lussier & Achua, 2007, págs. 32-33), los investigadores que no se interesaron en la personalidad o rasgos, deseaban identificar aquellas características propias de los buenos líderes, estos rasgos están clasificados apoyándose en el modelo de las cinco dimensiones, es preciso mencionar que aquí se mencionan aquellos rasgos que cuentan con un sustento empírico sólido, ya que no hay una lista aceptada por todos los estudiosos, estos rasgos son:

- ✓ Dominio (dimensión emocional)
- ✓ Gran Energía (Escrupulosidad)
- ✓ Confianza en sí mismo (Escrupulosidad)
- ✓ Locus de Control (apertura a la experiencia)
- ✓ Estabilidad (Ajuste)
- ✓ Integridad (Escrupulosidad)
- ✓ Inteligencia (Apertura a la Experiencia)
- ✓ Flexibilidad (apertura a la experiencia)
- ✓ Sensibilidad hacia los demás (Empatía).

#### **Perfil de la personalidad de los líderes eficaces**

McClellan, en su teoría sobre motivación del logro se identifican tres rasgos principales a los que llama necesidades, en la teoría sobre el perfil de la motivación del líder, se identifica el perfil de los líderes exitosos.

#### **Teoría de la motivación del logro**

Trata de explicar y predecir el comportamiento y el desempeño con base a las necesidades que tienen una persona de obtener logros, poder y afiliación.

**Necesidad de Logro:** Es aquel interés inconsciente por lograr la excelencia merced a esfuerzos individuales, se clasifica dentro de la dimensión de

escrupulosidad, quienes tienen nL suelen disfrutar de puestos de tipo emprendedor.

**La necesidad de Poder:** Interés inconsciente por influir en los demás y buscar posiciones de autoridad, se clasifica dentro de la dimensión emocional, se ajustan al poder y la política para hacer un buen liderazgo.

**La necesidad de Afiliación:** interés inconsciente por crear, mantener y restablecer relaciones personales estrechas, se clasifica dentro de la dimensión empatía del modelo de los cinco grandes.

McClellan no ofrece una clasificación de los rasgos y apertura a la experiencia, pues no las considera necesidad.

### **Teoría del perfil de motivación del líder.**

Trata de explicar y predecir el éxito en el liderazgo con base las necesidades de logro, poder, y perfil de motivación de afiliación.

El perfil de motivación del líder (PML) comprende una marcada necesidad de poder, el cual socializa; lo que significa que es mayor que su necesidad de afiliación y su necesidad de logro es moderada.

**Poder:** El poder es esencial para los líderes, pues sirve para influir en los demás.

**Poder Socializado:** Poder socializado se usa para beneficio de otros.

**Logro:** Para rendir buenos resultados, los líderes deben tener necesidad morada de logro.

**Afiliación:** Los líderes eficaces tienen menor de afiliación que de poder.

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.

Según Maxwell (2005) “El líder es una persona que influye que mueve gente” los líderes poseen la capacidad de transmitir confianza y motivar a los seguidores, el líder ofrece la motivación y fortalece los valores en cada individuo. Maxwell (2005) también menciona que “los seguidores no deben ir en corriente por las críticas del prójimo “. Un líder debe aceptar críticas de manera que estas fortalezcan el cumplimiento de tareas, y debe de la misma manera de forma constructiva los aspectos negativos que se están dando positivo de forma colectiva e individual que permita el fortalecimiento y unidad entre la organización que dirige.

## 7.5 Conceptos

Entre los conceptos de liderazgo administrativo podemos citar los siguientes:

- Desde una perspectiva de la Psicología Social, Chemers (2001) definió el liderazgo como: “un proceso de influencia social a través del cual un individuo recluta y moviliza la ayuda de otros para alcanzar un objetivo colectivo “.
- Alvarado (citado por Kotter, 1988) sostiene que “El liderazgo no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo por grupo a un sector de la organización con intereses a fines.”
- “ Proceso de dirigir e influencias en las actividades con relación a las funciones de los miembros de un grupo.”, según Stoner (1990)
- Para Maxwell (2011), “El líder genuino se reconoce porque de alguna manera su gente demuestra consecuentemente tener un rendimiento superior”.
- “ La influencia interpersonal ejercida en una situación , dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos “ (Chiavenato)

## **7.6 Características del líder**

Todo líder debe poseer características notables que permiten sobresalir y empoderarse ante los demás, según (Luer, 2014). Los líderes poseen las características siguientes:

1. Define su dirección y mantiene el rumbo; se sabe lo que quiere, cómo y cuándo para poderlo alcanzar, en la medida que seamos capaces de visualizar nuestros anhelos, recae a la fuerza y claridad con la que los alcanzaremos.
2. Centra su motivación en el por qué, todas las actividades que llevamos a cabo siempre tienen un qué, un cómo y un porqué. Sin embargo hay pocas gentes que saben el porqué. El porqué es el verdadero motor que impulsa al cómo y al qué. En la medida en la que estemos más conscientes de nuestros “porqués”, podremos trabajar más en nuestras causas y no en las de alguien más.
3. Conoce y utiliza sus fuerzas y habilidades: Es necesario enfocar la energía y atención en maximizar tus rasgos fuertes, de esta manera será más efectivo hacer un cambio positivo en tu vida.
4. Disposición para aprender este aspecto es siempre esencial. No solo se trata de buscar recetas instantáneas que nos digan cómo hacer mejores las cosas también depende de la disposición de aprender de uno mismo.
5. No temer a los errores: equivocarse es parte de la vida, en la vida siempre se cometen errores pero el secreto está en aprender de estos y convertirlos en conocimientos que nos ayude a ser mejores.

## **7.7 Estilos de liderazgo de Dirección**

Cuando hay un buen liderazgo dentro de una institución todas las personas comprenden y se sienten motivadas respecto al cumplimiento de las metas de la organización; las actividades son evaluadas, alineadas e implementadas de una manera unificada y disminuye la comunicación deficiente entre los distintos niveles.

Los valores que debe poseer un líder juegan un importante papel en la aplicación de un estilo de liderazgo, el líder es un guía en toda institución educativa, y sus funciones se concretan en asesorar, orientar y evaluar el desempeño de los demás; para esto se debe tener claro una visión de hacia dónde quiere dirigir su institución, si no se tiene esta visión bien definida va a ser difícil ofrecer ayuda a los miembros de la institución u organización dirigida. Al respecto (Fernández, 2014), Aclara:

“Los líderes sobresalientes poseen una visión personal del futuro de la organización que suele ser compartida por una gran mayoría de colaboradores y que, en el fondo, impregnan todos los documentos institucionales de la organización de la política y estrategia, los proyectos y los distintos planes de actuación de la vida cotidiana”.

Este pensamiento nos conlleva a especificar los estilos de dirección y las características de cada estilo utilizados o puestos en práctica en las instituciones educativas.

### **1. Estilo Autocrático:**

El jefe impone las normas y sus criterios, sin consultar con sus subordinados. Es el jefe el que diseña, planifica y asigna el trabajo. El grado de autoridad es muy elevado y suele generar ambientes de trabajos tensos.

### **2. Estilo Paternalista:**

Establece su actitud protectora con los subordinados, interesándose por sus problemas. No obstante, es el jefe el que toma las decisiones y ejerce su máxima autoridad.

### **3. Estilo Laissez faire**

El jefe no interviene en las decisiones, no motiva, no da instrucciones de trabajo, deja libertad de actuación a los empleados, los cuales realizan libremente su trabajo, tomando sus propias decisiones. Este tipo de dirección conduce a un desconcierto generalizado, al no estar definidas las pautas de trabajo.

#### **4. Estilo Democrático**

El directivo mantiene un equilibrio entre autoridad (dando orientaciones y marcando pautas) y la libertad de los empleados, que participan en la toma de decisiones. Contribuye a crear un clima agradable de trabajo, aunque no siempre eficiente.

#### **5. Estilo Burocrático:**

La organización establece una estructura jerárquica, con normas, pautas de actuación rígidas, de manera que todo se debe desarrollar conforme a las mismas.

#### **6. Estilo Institucional**

El directivo se adapta a la situación de trabajo. Es un buen comunicador, tolerante, con confianza en sus colaboradores que procura fomentar la participación y sabe recompensar el trabajo realizado.

### **7.8 Estilos de Liderazgo para la toma de decisiones**

Hablar de un estilo de liderazgo en la toma de decisiones es fundamental, ya que este influye de forma positiva o negativa en las personas que van a recibir una orientación determinada; dependiendo del liderazgo aplicado estará sujeto el cumplimiento eficiente y armonioso de las actividades.

Según (Palacios 2010) el estilo de liderazgo empleado es de suma importancia ya que:

- Es importante por ser la capacidad para guiar y dirigir.
- Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
- Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.

- Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control, han sobrevivido debido a la presencia de un líder dinámico.
- Unifica habilidades de los miembros del grupo.

Dentro de los diferentes estilos de liderazgo que se pueden aplicar tenemos:

- Liderazgo según orientación del líder a la tarea o a las personas
  - Conducta orientada a las relaciones
  - Conducta orientada a las tareas
- Liderazgo según participación en la toma de decisiones:
  - Autocrático o autoritario
  - Democrático o participativo
  - Delegación o “Laissez – faire”
- Liderazgo según orientación del líder a la transformación y cambio:
  - Teoría del Líder Transformador
  - Teoría del liderazgo emocional o líder resonante

## **7.9 Incidencia del liderazgo en los procesos administrativos**

El liderazgo es imprescindible para el desarrollo exitoso de la administración actual, donde el talento humano constituye la base fundamental de toda la organización. El liderazgo está íntimamente relacionado con la función de la dirección y permite identificar, descubrir , utilizar , potenciar y estimar al máximo las fortalezas y debilidades de los individuos , motivándolos hacia el logro efectivo de los objetivos y metas planificadas , también incrementando la productividad, la creatividad y la innovación en sus trabajos, para lograr un logro armónico que permita un balance entre el éxito organizacional y la satisfacción de las necesidades de los empleados.

Tomando en cuenta que “Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” Chiavenato, Idalberto (1993). El proceso

de dirección en la administración implica que el gerente o director debe ser líder, es decir, que tenga la capacidad para influir en el comportamiento de los demás , que los impulse a tener confianza , respeto, y motive a trabajar con empeño , ilusión y el mejor estado de ánimo posible.

Según Ken Blanchard (2006) “el objetivo primordial de un líder no sólo es resultados financieros favorables para la empresa, sino que también un buen líder tiene como objetivo el bienestar de todos los miembros de la organización para que esta consiga un rendimiento óptimo”.

### **\_ Liderazgo del director en el área administrativa.**

Al hablar de liderazgo, concede mucha importancia a la delegación de funciones por parte de los líderes eficaces, ya que de no hacerlo, se ahogarían en trivialidades.

El liderazgo lo poseen aquellas personas que dirigen y orientan a otras mediante sus habilidades y conocimientos para que así logren que las personas se dirijan voluntariamente al logro de objetivos.

Para que el directivo escolar pueda llevar a la práctica las habilidades que lo constituyen un buen líder, es necesario que posea ciertas características imprescindibles para tal fin; entre estas se destacan:

- ❖ La visión, amor a la actividad, coraje y valor.
- ❖ La gran capacidad de comunicación
- ❖ La capacidad de saber identificar las oportunidades y el vencer el temor a los errores
- ❖ La energía y el entusiasmo.
- ❖ Debe ser un comunicador por excelencia

- ❖ Debe dominar las técnicas de comunicación verbal y escrita, así como utilizar variadas formas de expresión.

Las personas siguen a un dirigente entusiasta. La energía es tanto el esfuerzo vigoroso del poder como la capacidad de actuar o ser activo. El dirigente muestra su energía por medio de la entrega y persistencia. Estas requieren energía física, intelectual y emocional para crecer y esforzarse en el cumplimiento de una meta en contra de todos los obstáculos.

Si bien el líder educativo debe poseer una serie de rasgos y características para desempeñar un buen papel como tal, también ejercerá tipos de liderazgo dependiendo en gran parte en su estilo, así como del contexto. Podemos hablar básicamente de dos tipos de liderazgo en los que se pueden englobar los diferentes estilos de la función directiva: Pedagógico y Transformacional.

Es necesario un liderazgo que logre cambiar las doctrinas burocráticas por dinámicas de mayor identidad, colaboración y compromiso; en definitiva hacen falta líderes que faciliten el cambio, al mismo tiempo que reorganicen el centro.

La construcción parece ser la construcción de un modelo de liderazgo pedagógico transformacional que gire en torno a la abolición de formas privilegiadas y elitistas de liderazgo y su reemplazo por una opción que estimule el diálogo sobre la enseñanza y el aprendizaje.

El liderazgo del director puede marcar una diferencia en el aprendizaje de los alumnos y el eficaz y eficiente desempeño de los docentes fortaleciendo las relaciones humanas y valores que conduzcan la buena andanza de la institución educativa y por el cumplimiento de las políticas educativas.

### **Características de un Director**

Según Sotillo A. (2011) Las características que debe poseer un buen director de una institución educativa son las siguientes:

- **Habilidad para tratar con personas:** el director debe poseer la capacidad de escuchar a todo el personal, debe colocarse en sus respectivas perspectivas, debe comprenderlos y armonizar sus intereses en beneficio de la escuela.

### 7.10 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 de escoger y realizarlos mejores métodos para satisfacer las determinaciones políticas y lograr los objetivos”. (Winborg Jiménez 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).

### 7.11 Características de la Planificación

Las características más importantes de la planificación son las siguientes:

- **La planificación es un proceso permanente y continuo:** no se agota ningún plan de acción, sino que se realiza continuamente en la empresa.
- **La planificación esta siempre orientada hacia el futuro:** la planificación se halla ligada a la previsión.
- **La planificación busca la racionalidad en la toma de decisiones:** al establecer esquemas para el futuro, la planificación funciona como un

medio orientador del proceso decisorio, que le da mayor racionalidad y disminuye la incertidumbre inherente en cualquier toma de decisión.

- **La planificación busca seleccionar un curso de acción entre varias alternativas:** la planificación constituye un curso de acción escogido entre varias alternativas de caminos potenciales.
- **La planificación sistemática:** la planificación debe tener en cuenta el sistema y subsistemas que lo conforman; debe abarcar la organización como totalidad.
- **La planificación es repetitiva:** incluye pasos o fases que se suceden. Es un proceso que forma parte de otro mayor: el proceso administrativo.
- **La planificación es una técnica de asignación de recursos:** tiene por fin la definición, el dimensionamiento y la asignación de recursos humanos y no humanos de la empresa, según se haya estudiado y decidido con anterioridad.
- **La planificación es una técnica cíclica:** la planificación se convierte en realidad a medida que se ejecuta. A medida que va ejecutándose, la planificación permite condiciones de evaluación y medición para establecer una nueva planificación con información y perspectivas más seguras y correctas.
- **La planificación es una función administrativa que interactúa con las demás:** está estrechamente ligada a las demás funciones – organización, dirección y control sobre las que influyen y de las que recibe influencia en todo momento y en todos los niveles de organización.
- **La planificación es una técnica de coordinación e integración:** permite la coordinación e integración de varias actividades para conseguir los objetivos previstos.
- **La planificación es una técnica de cambio e innovación:** constituye una de las mejores maneras deliberadas de introducir cambios e innovaciones en una empresa, definidos y seleccionados con anticipación y debidamente programados para el futuro.

### 7.12 Tipos de Planes

Los planes, como instrumentos básicos de planificación, pueden ser de diferentes tipos según su:

**Cobertura temporal:** los planes pueden ser de largo plazo, mediano plazo, corto plazo.

**En ámbito material:** los planes pueden ser globales, nacionales, multisectoriales, sectoriales.

**Cobertura Especial:** los planes pueden ser regionales, locales y de centro educativo.

### 7.13 Principios de la Planificación

La planificación tiene los siguientes principios:

**Racionalidad:** Se requiere el establecimiento de objetivos claros y precisos enfocados en el contexto de la realidad. Es la utilización de recursos para alcanzar no solo una buena efectividad sino una máxima eficiencia.

**Previsión:** En los planes debe presentarse los lapsos definidos en que se ejecutaran las diversas actividades. Así mismo, se deberán prever y jerarquizar los recursos necesarios para su realización.

**Unidad:** Los planes deben formar una integración orgánica, armónica y coherente a objeto de obviar la duplicidad de esfuerzos y el mal gasto de los recursos.

**Flexibilidad:** Los planes deben confeccionarse de manera tal que permitan su adaptabilidad a cualquier cambio que se suscite en el transcurso de su ejecución y más aun tratándose de planes relacionados con el hecho educativo, el cual se caracteriza por su intenso dinamismo.

**Continuidad:** Las metas jamás deben ser abandonadas, cumplidas unas, se perseguirán otras, de lo contrario iríamos en contra de los principios de racionalidad, eficiencia y planificación misma.

**Inherencia:** La planificación es inherente al hecho educativo, se hace necesaria para alcanzar los fines, objetivos y metas de la educación. Una buena planificación nos permitirá el incremento de la calidad y la eficiencia de la educación desviándola definitivamente del camino del empirismo y de la improvisación.

## **7.14 Sistemas de Planificación.**

### **Planificación Imperativa:**

Este sistema de planificación según Agustín Gordillo, es donde las directrices le son impuestas a la colectividad por parte del Estado como reglas obligatorias de conducta y en otros grupos.

Generalmente se acepta que la planificación imperativa solo es viable en aquellos regímenes de corte autoritario, ya sean de izquierda o de derecha, y en donde el gobierno pueda decidir lo que se debe producir, vender, consumir etc. Por parte de toda la colectividad.

### **Planificación Indicativa:**

En la planificación indicativa las normas de conducta del Estado no son obligatorias para la colectividad, sino que responden a una sugerencia oficial que pretende orientar la actividad económica y social del país y para, ello en ocasiones, se ofrecen a beneficios y para persuadir o disuadir a los ciudadanos a ajustarse a los postulados del plan, pero en última instancia son las personas las que voluntariamente y en definitiva deciden si se ajustan o no al plan.

## **7.15 Organización Escolar**

### **Concepto**

El término **organización escolar** hace referencia tanto a una comunidad educativa, junto a las normas, procedimiento administrativo y sistema de control necesarios para su funcionamiento y que denominamos escuela, como a la disciplina académica (denominada "organización escolar") cuyo objeto de estudio son las **escuelas**.

Las organizaciones escolares, es decir, los centros educativos no dejan de ser un tipo de organización, pero con características específicas.

La organización escolar es la ordenación de los distintos elementos de la escuela para que todos ellos concurren adecuadamente a la educación de los individuos

Existen autores que difieren en la consideración de la Organización Escolar variando desde la teoría de la organización, hasta la mera práctica o arte de organizar. En medio se sitúan las posturas científicas y tecnológicas.

En cuanto a lo que abarca todos coinciden en afirmar que se refiere a individuos o grupos unidos para unos fines concretos educativos. En algunos casos la organización se basa en la autoridad y en otros en principios más democráticos. Cuando se basa en la autoridad ha dado origen a los estudios sobre dirección de centros escolares, directamente emparentados con los de administradores escolares.

Organización Escolar. Así se definen García Hoz y Medina Rubio, Muñoz y Román, T. González. Los niveles citados pueden reducirse a cinco:

- Macro sistema: La Organización escolar comprende la Política Educativa, la Administración, la Legislación escolar, y la Organización Escolar en sentido estricto (Nassif)
- Sistema educativo y sus implicaciones sociales y pedagógicas: Se trata de la primera de las acepciones de Dieuzeide, de T.

La organización escolar hace referencia a dos niveles; por un lado al sistema educativo formal en su conjunto y, por otro, al centro docente que constituye un subsistema organizativo semiautónomo (De la Orden).

#### **7.16 Objetivos de la organización.**

- ❖ Lograr la satisfacción de las necesidades del usuario de un grupo de trabajo o de la sociedad.
- ❖ Evitar la duplicación y dispersión de funciones.
- ❖ Mantener un orden dentro del entorno que se realiza un trabajo
- ❖ Dar una utilización productiva a todos los factores de producción

#### **7.17 Elementos de la organización escolar.**

Elementos a tener en cuenta en una organización escolar.

- **Dirección** (la deberá representar una persona que contenga los aspectos básicos de una organización y contar con aptitudes de liderazgo).
- **Planificación** (tener un diseño claro de educación y de evaluación).
- **Recursos** (tener recursos suficientes para lograr los objetivos).
- **Conexión con la didáctica y el orden general** (disponer de personal idóneo y suficiente).
- **Motivación alumno y maestro o profesor** (contar con conexiones científicas, pedagógicas, revistas y otros centros).
- **Pertenencia** (el personal deberá demostrar pertenencia con el establecimiento).
- **Prestigio del individuo** (Tener establecida buena comunicación entre el alumno y su familia con el centro educativo).
- **Trabajo con cooperación** (se deberá impulsar el trabajo en equipo, interactuando con los maestros o profesores).
- **Objetivo** (contar con metas claras en el periodo escolar).
- **Control de gestión** (realizar controles y seguimiento a la planificación).

## 7.17 Supervisión y Control

### Conceptualización de Supervisión.

Supervisión educativa. Significa ver desde lo alto, por encima de etimológicamente “La palabra supervisión proviene de las voces latinas “súper” que significa sobre o encima de” y “visión” que implica percepción. Lo que supone tener una visión superior”.

Supervisión: es un elemento clave dentro de cualquier organización, de él depende el rendimiento y la moral.

La supervisión es ayuda para mejorar, ocurre cuando se ayuda a los maestros a dar un paso adelante, siendo tarea del supervisor el mejorar la situación de aprendizaje realizando una actividad de servicio que apoye a los educadores, con el fin de analizar mejor su función.

La supervisión escolar es una función que consiste en orientar, promover, organizar y estimular la participación de la comunidad educativa, como elementos

de cambio social, en la consecución de los objetivos del Sistema Educativo Nacional.”

Se entiende por supervisión educativa el servicio instituido para optimizar el funcionamiento de las organizaciones educativas, centrado en el mejoramiento de los aprendizajes y el desenvolvimiento profesional de los Maestros y en el ofrecimiento de oportuna y consistente información para una acertada toma de decisiones sobre todo curriculares. Recientemente se ha incorporado e incluso reemplazado el concepto de supervisión por el de Monitoreo. Monitoreo vendría a ser la facultad de conducir El diccionario de la Real Academia de la Lengua española consigna bajo la palabra “monitor” lo siguiente: Persona que guía el aprendizaje deportivo, cultural, etc. El que amonesta o avisa. Por extensión, monitoreo vendría a ser el proceso de guiar el aprendizaje, que es una actividad propia del Docente, aunque también podría serlo del Supervisor.

**7.18 Control:** la comprobación de cómo se está aplicando la normativa que rige el sistema está a cargo de la supervisión. Suele ser una competencia exclusiva, pues es desde donde se visita el centro con cierta frecuencia y, en consecuencia, desde donde se puede realizar esta función. Además, requiere de la autoridad debida, delegada desde la Administración, para que se ejerza sobre el conjunto del funcionamiento escolar, especialmente sobre los directivos y profesorado. El control, como indica su propia denominación, supone solamente la verificación o confirmación de la veracidad o exactitud de algo, en nuestro caso del funcionamiento adecuado de la escuela. Sin más. Las consecuencias de este control -casi un mero diagnóstico- conducen al ejercicio de otra función, más amplia, como es la de evaluación.

Control: Controlar el trabajo para certificar que el mismo está siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto.

### **7.19 Función de control**

Sin control no se puede pasar a las otras funciones. Por eso parece romántica la aspiración de suprimir esta función de las actividades supervisoras. El control, como función, ha de tener como fin primordial garantizar el cumplimiento de lo

establecido y la mejora de la calidad del sistema educativo. El control hay que entenderlo como parte de un proceso y no como un acto puntual del final del mismo. En todo caso puede y debe ser objeto de crítica el modo en que ha de ser realizado, pero no su legitimidad.

El control constituye una necesidad de cualquier proceso directivo y está asociado a la evaluación, la prevención, corrección y ajustes del sistema. Con lleve al supervisor al cumplimiento de la acción supervisora. Además, la supervisión escolar se encarga de suministrar sugerencias y ayudas constructivas con el propósito de orientar el trabajo administrativo en las instituciones, estableciendo unidades de esfuerzos en las escuelas que ayude al docente a subsanar debilidades, ejerciendo un liderazgo de carácter democrático y participativo

**Dentro de los principios se cuentan:**

**Democrática**, porque usa la participación, armonía y respeto por el individuo. Se debe actuar democráticamente todos los que participan tienen libertad de opinión.

**Científica**, hace uso de procedimientos como la investigación y la experimentación.

**Cooperativa**: Se considera que la supervisión es cooperativa porque en ella participan todas las personas involucradas en el hecho educativo. Los diferentes funcionarios que integran el campo de la supervisión deben trabajar cooperativamente, pues los problemas que confrontan y los objetivos que persiguen son comunes; por consiguiente, han de coordinar sus esfuerzos para el desarrollo de planes y programas.

**Sistemática**, se basa en un análisis previo para conocer los medios y recursos con los que se cuenta, proponer los objetivos y alternativas, planificar las acciones y realizar seguimiento.

**Participativa**, es necesaria la cooperación y ayuda de todos los miembros del personal.

**Objetiva**, debe basarse en la observación analítica, directa y permanente, acorde a la situación que presenta la institución.

**Continua y progresiva**, la labor supervisora debe desarrollarse de manera permanente y evolucionar de acuerdo a las necesidades y circunstancias.

**Orientadora**, el supervisor educativo debe estar capacitado para dar las recomendaciones adecuadas a la situación que se presente

**Humana**, el éxito de la supervisión depende de las relaciones que se den entre supervisor y supervisado., al respecto, Edith Bravo Boada. Afirma: “En la forma en que el supervisor se comunica con el supervisado y con todas las personas que conforman la comunidad escolar y aún más la comunidad educativa y la comunidad en general”. Solo cuando el mismo asuma su rol de comunicador, y de orientador de docente supervisado, mejorará sus relaciones humanas, lo que le llevará como consecuencia lógica a su desarrollo personal y al de las personas sobre las cuales ejerza su función supervisora.

**Flexible**: debe estar abierta a los cambios a fin de adaptarse, a la evolución social, y las necesidades de sus alumnos.

## VIII. PREGUNTAS DIRECTRICES.

- 1) ¿Qué rasgos de liderazgo presenta la directora en la conducción del Colegio Público Simón Bolívar del municipio de Masaya, departamento de Masaya?
  
- 2) ¿Qué características de liderazgo se identifican en la directora en la conducción del Colegio Público Simón Bolívar del municipio de Masaya, departamento de Masaya?

- 3) ¿Qué fortalezas y debilidades se identifican en el ejercicio del liderazgo de la directora en la conducción del Colegio Público Simón Bolívar del municipio de Masaya, departamento de Masaya?
  
- 4) ¿Qué sugerencias se pueden aportar para fortalecer el liderazgo de la directora en la conducción del Colegio Público Simón Bolívar del municipio de Masaya, departamento de Masaya?

## IX. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable	Definición Operacional	Objetivo	Sub-variable	Indicadores	Instrumentos	Fuente
Liderazgo	Es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que preceda, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común. Por esta razón, se dice que el liderazgo implica a más de una persona, quien dirige (el líder) y aquellos que lo apoyen (los subordinados) y permitan que desarrolle su posición de forma eficiente.	Valorar las características del liderazgo que ejerce la directora en la conducción del Colegio Público Simón Bolívar del Barrio San Jerónimo municipio de Masaya, departamento de Masaya, durante el II Semestre del año 2016.	Liderazgo Administrativo	1. Funciones de la administración <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación</li> <li>• Organización</li> <li>• Coordinación.</li> <li>• Dirección</li> <li>• Control</li> <li>• Evaluación</li> </ul>	Entrevista Encuesta.	Directora. Sub-Directora. Docentes. Padres de Familia.
			Estilos de Liderazgo	1. Liderazgos: <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Liderazgo democrático del director.</li> <li>b) Liderazgo autocrático del director.</li> <li>c) Liderazgo laissez Faire del director.</li> <li>d) Liderazgo carismático del director.</li> <li>e) Liderazgo tradicional del director.</li> <li>f) Liderazgo legítimo del director.</li> <li>g) Liderazgo socio-afectivo del director.</li> </ol> Liderazgo paternalista	Entrevista Encuesta.	Directora. Sub-Directora. Docentes. Padres de Familia.
			Dirección y	1. Características	Entrevista	Directora.

Variable	Definición Operacional	Objetivo	Sub-variable	Indicadores	Instrumentos	Fuente
			gestión de la dirección escolar.	2. Es efectiva. 3. Integral. 4. Comunicación con la comunidad educativa. 5. Toma decisiones. 6. Delega funciones. 7. Afectiva. 8. Participativa. 9. Ambiente físico y social. 10. Gestiona 11. Cumple con los reglamento. 12. Funciones estratégicas de la dirección escolar 13. Liderazgo pedagógico. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión pedagógica.</li> <li>• Propicia ambiente de aprendizaje entre: Docentes, estudiantes y comunidad educativa.</li> <li>• Acompañamiento pedagógico</li> <li>• Comunicación asertiva.</li> </ul>	Encuesta.	Sub-Directora. Docentes. Padres de Familia.

## **X. DISEÑO METODOLÓGICO**

En el diseño metodológico se describe la manera cómo se realizó la investigación en el Centro Escolar Público Simón Bolívar para conocer el liderazgo que ejerce la Directora en la conducción del centro.

### **10.1 Enfoque de la Investigación**

El Enfoque de la investigación realizada es mixto con implicaciones cualitativas y cuantitativa , porque tiene como objetivo la valoración de los rasgos y características del liderazgo que ejerce la directora en la conducción del centro educativo, y la descripción de las características del liderazgo para poder identificar las principales fortalezas y debilidades en el ejercicio de dirección , y con implicación cuantitativa, ya que utilizaremos los datos recopilados por los instrumentos de investigación aplicados para convertirlos en forma numérica y poderlos comparar (Hernández Sampieri, 2008).

**10.1.1 Cualitativo:** Según Hernández Sampieri, la metodología cualitativa tiene como objetivo la descripción de las cualidades de un fenómeno. Busca un concepto que pueda abarcar la parte de la realidad; no solo trata de probar o medir en qué grado una cierta cualidad se encuentra en un cierto acontecimiento dado, sino de descubrir tantas cualidades como sea posible.

**10.1.2 Cuantitativo:** Un análisis cuantitativo, por otro lado, es aquel en el que los datos recogidos se pueden convertir a una forma numérica para ser comparados. Normalmente es deseable que el número de participantes sea mayor (Cuanto más participantes, los datos suelen tener mayor validez) y es recomendable que haya más de una persona analizando los datos y asignando el valor numérico. Los datos se pueden recoger en un momento determinado para un número grande de participantes o en varias ocasiones para comparar los resultados que ofrecen los datos proporcionados por los mismos participantes en diferentes momentos.

## **10.2 Tipo de Investigación.**

**10.2.1 Según el alcance** el estudio es descriptivo porque, especifica las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetivos o cualquier otro fenómeno que se somete a análisis. Es decir únicamente pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a la que se refiere su objetivo, los estudios descriptivos son útiles para mostrar con precisión los ángulos dimensionales de un fenómeno, comunidad, contexto o situación.

El tipo de estudio realizado en el Centro Escolar Simón Bolívar es descriptivo, ya que tiene como objetivo valorar las características del liderazgo que ejerce la directora en la conducción del centro escolar, así mismo identificar los rasgos del liderazgo y describir las características del liderazgo que ejerce la directora para determinar las fortalezas y debilidades que se presentan en el ejercicio del liderazgo con el fin de proponer sugerencias que permitan superar las limitantes detectadas para una mejor conducción del centro educativo.

### **10.2.2 Según el tiempo**

Transversal, es aquello que cruza, corta o atraviesa, es un estudio epidemiológico, observacional y descriptivo, que mide a la vez la prevalencia de la exposición y del efecto en una muestra poblacional en un solo momento temporal.

La investigación realizada es de tipo transversal, ya que se realizará en el segundo semestre del año 2016, periodo en el que se recopilarán los datos, a través de entrevistas y encuestas para obtener información valiosa para el trabajo investigativo.

## **10.3 Población y Muestra**

Las muestras probabilísticas, todos los elementos de la población tienen la probabilidades de ser escogida y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de análisis. Imagínese el procedimiento para obtener el

número premiado en el sorteo de la lotería. Este número se va formando en el momento del sorteo, en las loterías tradicionales a partir de las esferas con un dígito que se extrae (después de revolverla mecánicamente hasta formar el número de manera que todos los números tienen la misma probabilidad de ser elegidos, en la muestra.

La elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de la causa relacionada con la característica de la investigación o de que hace la muestra. Aquí el procedimiento es mecánico ni con base en fórmula de probabilidad, sino de un grupo de investigaciones que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores y desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otras críticas de investigación. Elegir entre una muestra probabilística o una no probabilística dependen de los objetivos del estudio.

Las muestras probabilísticas: son esenciales en los diseños de investigaciones transaccionales, tanto descriptivo como correlacionales, causales (las encuestas de opinión, por ejemplo), donde se permite hacer estimaciones de variable en la población, las muestras probabilísticas es reducir al mínimo este error, al que se le llama error estándar.

Muestra probabilística estratificada: El interés de investigador es comparar la usual, tales entre segmentos grupos o núcleos de la población porque así lo señala el planteamiento de problema por ejemplo, efectuar una comparación por género entre hombre y mujer si la selección de la muestra es aleatoria tendremos unidades o elemento de ambos géneros, no hay problema la muestra reflejara a la población, abecés nos interesan grupos que constituyen la minoría de la población o universo y en una la muestra es aleatoria siempre resultara muy difícil determinar qué elementos o cosas de tales grupos serán seleccionadas ( **Kish 1995;Kalton y Heringa 2003**).

Población: Una vez que se ha definido será la unidad de análisis. Se procede a delimitar la población que va a ser estudiada y sobre la cual pretendemos

generalizar los resultados, así una población es el conjunto de ideas, las cosas que concuerdan con una serie de especificaciones (**SELLTIZ ETAL1980**)

- a) **Población:** Se define la población como el conjunto de elementos que poseen características y atributos parecidos, según Tamayo (2009), la población consiste en la totalidad de un fenómeno en estudio que poseen elementos que comparten característica determinada. La población de estudio estuvo constituida por la directora, sub director, docentes y padres de familia.
- b) **Muestra:** Se llama muestra a la parte de la población a estudiar que sirve para representarla.

La tabla población y muestra del Centro Simón Bolívar está compuesta por 26 docentes, una directora y un sub-director, 220 padres de familia de los cuales se tomó como muestra a 11 docentes que equivalen al 50% de la población total y a 20 padres de familia que corresponden al 9%.

**Tabla N°1**

**Población y Muestra del Centro Escolar Simón Bolívar**

Sujetos	Población	Muestra	Porcentaje
Directora	1	1	100%
Sub director	1	1	100%
Docentes	26	11	42.3%
Padres de familia	220	20	9%
<b>Total</b>	<b>248</b>	<b>33</b>	<b>13.3%</b>

**Técnicas de recolección de datos.**

En base a la muestra se aplicaron los siguientes métodos Empíricos.

**Entrevista:** La entrevista es el instrumento más importante de la investigación y fue aplicada de manera formal a la Directora y Sub director, con el objetivo de

obtener información sobre el desempeño de las funciones administrativas de la directora y las características de su liderazgo en la conducción del centro.

**Encuesta:** Es un estudio observacional en el cual el investigador busca recaudar datos por medio de cuestionarios prediseñados, y no modifica el entorno, ni controla el proceso que está en observación. Los datos a partir de realizar un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio.

La guía de encuesta fue dirigida a una muestra a 11 docentes y 20 padres de familia con el objetivo de identificar las principales características del liderazgo que ejerce la directora en la conducción del centro.

**Validación:** En toda investigación se hace necesaria la aplicación de instrumentos para medir las variables, llegando posteriormente a los resultados del estudio de tal manera que, para Hernández Sampieri (2010) "todo instrumento de recolección de datos debe reunir los requisitos esenciales, de validez y confiabilidad".

Así mismo, la validez para Finol y Camacho (2006), "constituye el proceso mediante el cual se estima: a) la medida en que las conclusiones representan la realidad empírica; b) si los constructos elaborados por los investigadores representan las categorías de la experiencia humana".

Para tal fin los instrumentos elaborados fueron sometidos a un proceso de validación a través del juicio de dos expertos, por cuanto se realizó un proceso de validación del contenido el cual "se determina antes de la aplicación de los instrumentos seleccionándose a dos expertos en Administración de la Educación del Departamento de Pedagogía quienes lo revisaron en cuanto a forma y contenido, para considerar la pertinencia de estos con el tema y objetivos de nuestro estudio.

Los expertos que validaron son los siguientes:

- **MSc.** Vicente A. Briceño
- **MSc.** Jorge Luis Rodríguez.

## XI. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

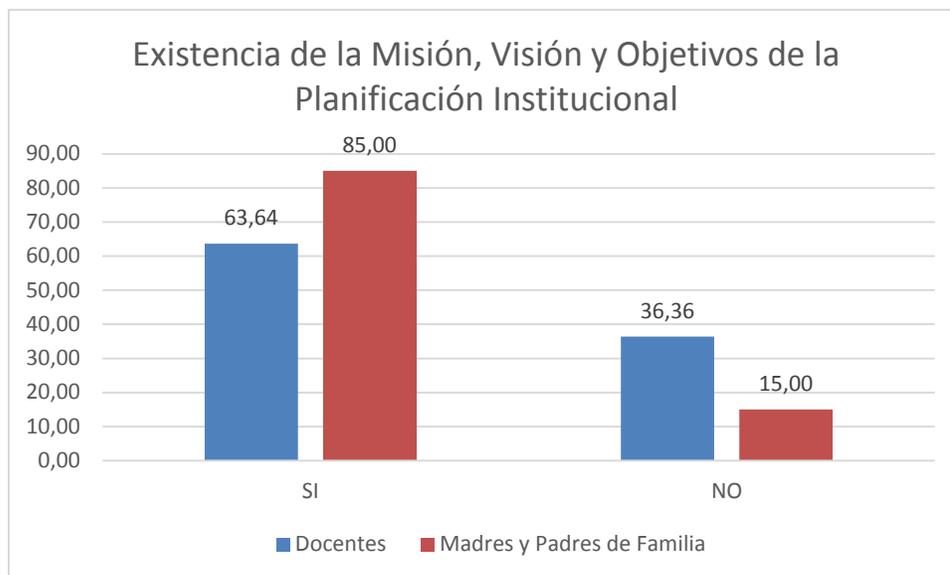
Una vez aplicados los instrumentos a los diferentes actores del Centro Escolar Público Simón Bolívar, para obtener información sobre las variables Funciones Administrativas y Liderazgo se procedió al procesamiento y análisis de datos de Guía de entrevista a Directora y Sub-director, así como la Guía de encuesta a docentes y padres de familia de las cuales obtuvimos los siguientes resultados:

### Planificación Institucional:

En relación al conocimiento y divulgación de la Misión, Visión y Objetivos de la Planificación Institucional, la directora y sub director expresaron darlos a conocer al inicio del año escolar a los docentes y demás miembros de la comunidad educativa, los docentes y padres encuestados coincidieron en gran manera en tener claro la Misión y Visión de la Institución.

### Misión, Visión y Objetivos de la Planificación Institucional

#### Gráfico # 1.



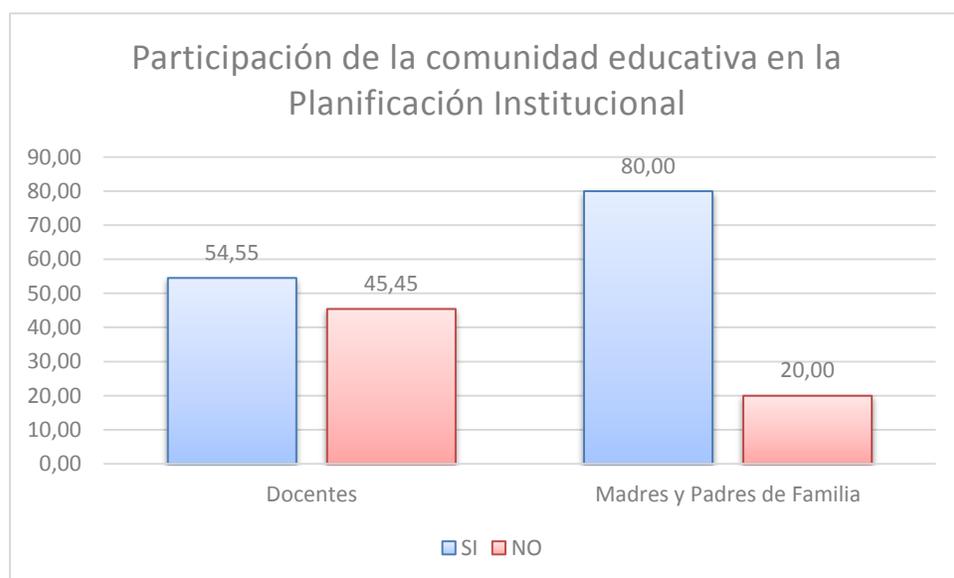
Fuente: Encuesta a Docentes/Encuesta a Madres y Padres de Familia.

Se pudo constatar que la directora integra a los miembros de la comunidad educativa en la elaboración de la Planificación Institucional en un 54%, el otro 46%

del personal docente y padres de familia no son involucrados en este proceso, de lo cual podemos afirmar que falta integrar a la comunidad en la elaboración de Planes Institucionales.

## Participación de la comunidad educativa en la Planificación Institucional

Gráfico No 2



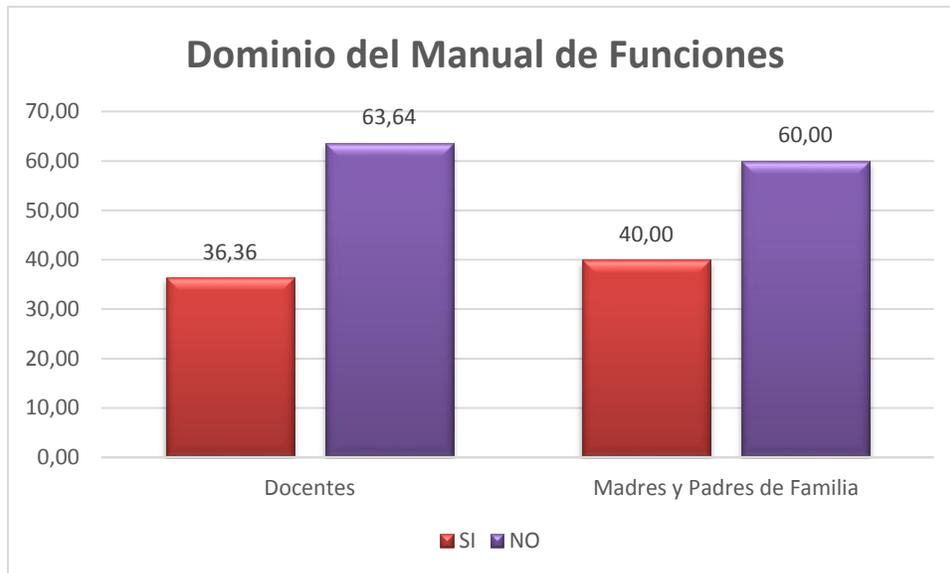
Fuente: Encuesta a Docentes/Encuesta a Madres y Padres de Familia.

En el dominio y Conocimiento del Manual de Funciones del centro escolar la directora y Sub director expresaron que existe un manual para el funcionamiento del centro y que éste se les da a conocer a los docentes y miembros de la comunidad educativa; sin embargo a través de la encuesta a docentes y padres pudimos constatar que 64% de la comunidad no domina el Manual de Funciones

## Organización Escolar

### Manual de Funciones

Gráfico No 3.

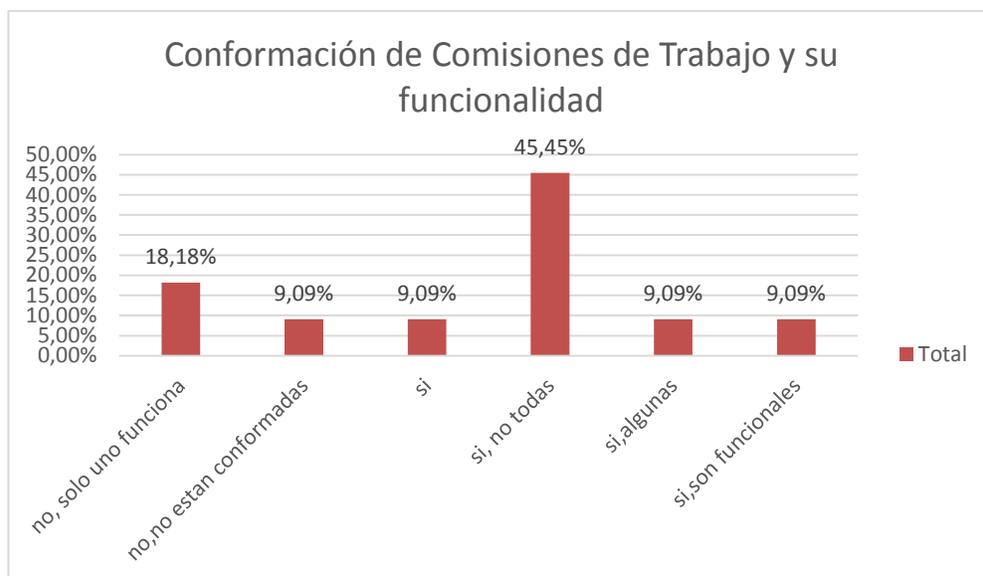


**Fuente: Encuesta a Docentes/Encuesta a Madres y Padres de Familia.**

Con respecto a la existencia de las comisiones de trabajo que se organizan en el centro se pudo apreciar que en el centro existen diversas comisiones que según respuesta de la directora y sub director son funcionales como son las Consejerías de las Comunidades Educativas, CAE, y Directivas de sección ;sin embargo los docentes expresaron que no todas estas comisiones son funcionales, y que hay poco involucramiento de padres en estas comisiones, de lo anterior podemos deducir que existe discrepancia entre algunos aspectos señalados entre la directora y personal docentes en relación a la funcionalidad de las comisiones. Ver datos estadísticos en el gráfico #

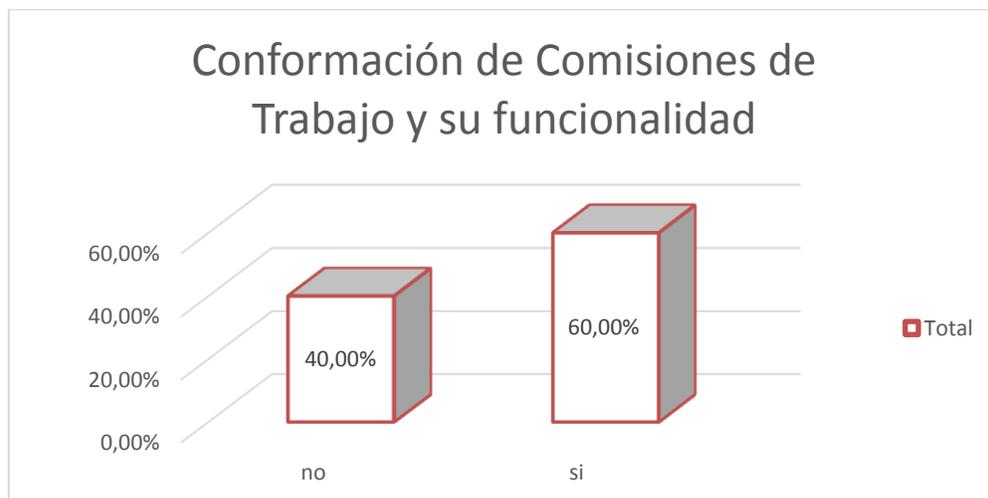
## Existencia y funcionalidad de las comisiones de trabajo

Gráfico No 4



Fuente: Encuesta a Docentes.

Gráfico No 5.

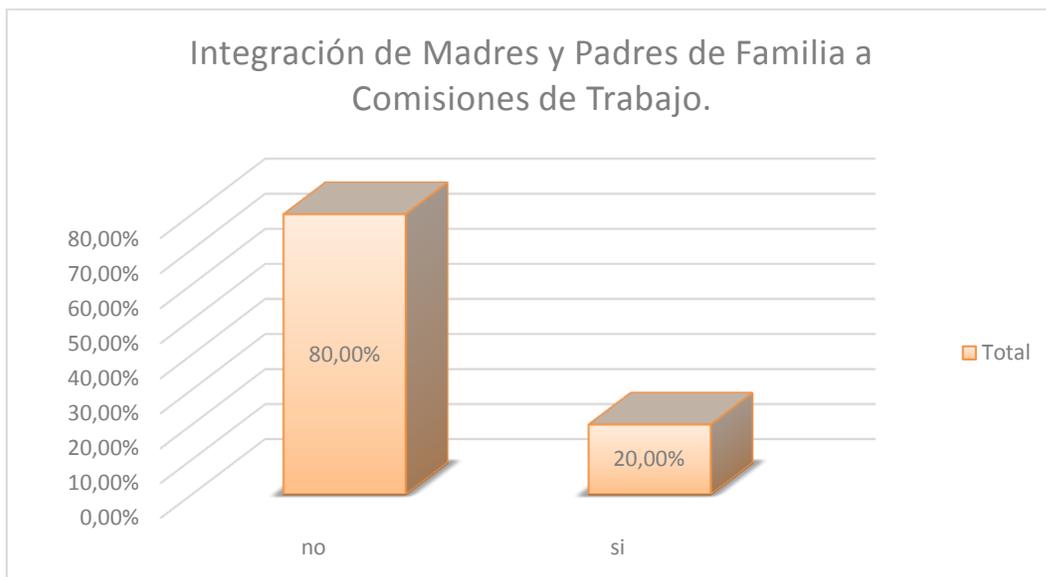


Fuente: Encuesta a Madres y padres de familia.

Según la directora y sub director del centro escolar los padres de familia están organizados en comisiones de trabajo y que existe un alto grado de participación de los padres en estas comisiones; sin embargo el 80% de los padres de familia expresaron que no están integrados en estos consejos y comisiones como lo afirma la directora y sub director. Es importante señalar que los padres son un pilar fundamental en el proceso educativo y son un factor importante dentro de las

escuelas por tanto deben ser involucrados en las diferentes comisiones de trabajo a fin de conseguir los objetivos propuestos por la institución educativa. A continuación se detallan los porcentajes.

**Gráfico No 6.**



**Fuente: Encuesta a Padres y madres de Familia.**

### **Dirección Escolar**

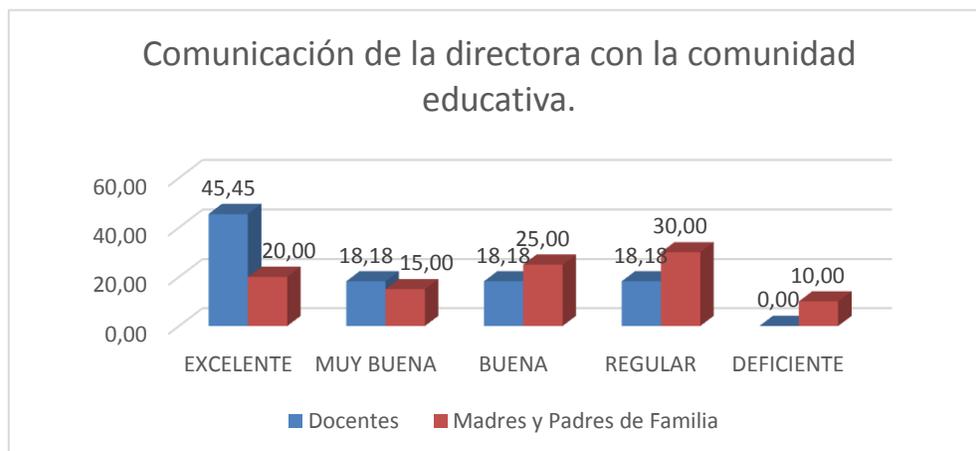
A través de la guía de entrevista a la directora personal docente y padres de familia se pudo constatar el estilo de dirección que ésta aplica y su participación en las actividades que se realizan en el centro, la directora y sub director expresaron que ella participa directamente en la ejecución de las actividades del centro con apoyo del personal docente, los docentes y padres de familia afirmaron que en la mayoría de las actividades del centro la directora delega funciones en el sub-director del centro escolar, ya que ella no permanece de manera constante en la escuela.

De acuerdo al proceso de comunicación de la directora con la comunidad educativa se pudo apreciar que los docentes expresaron en su gran mayoría que el proceso de comunicación con la directora es excelente, no obstante los padres de familia expresaron que la comunicación con la directora es regular, por lo tanto podemos observar que existe una débil comunicación de la directora en relación a los padres de familia, cabe señalar que dentro de las cualidades de un buen líder

está la capacidad de comunicación con sus guiados para lograr objetivos en común.

### Comunicación de la directora con la comunidad educativa.

Gráfico No 7.

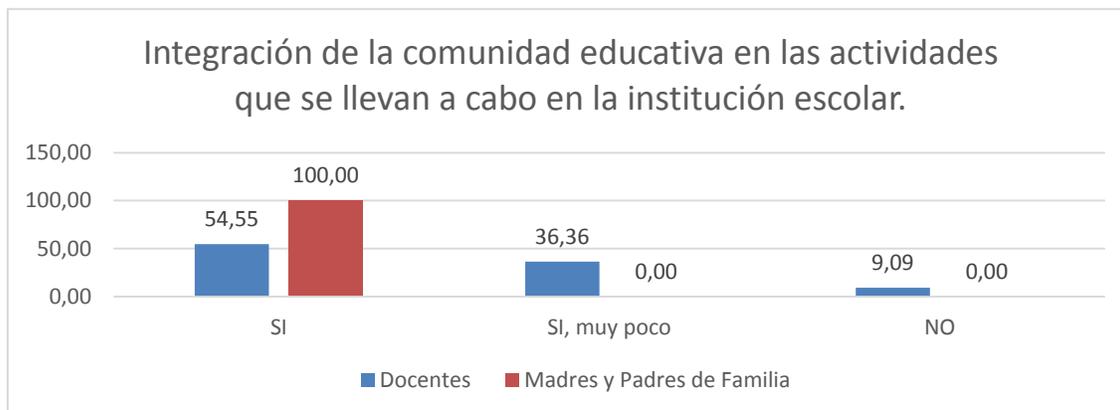


Fuente: Encuesta a Docentes/Encuesta a Madres y Padres de Familia.

### Integración de la comunidad educativa en las actividades que se llevan a cabo en la institución escolar

Con respecto a la integración de la comunidad educativa en las actividades del centro encontramos que el 54% de los docentes son involucrados en estas actividades, en relación a los padres se pudo apreciar que se les invita a participar en un 100%, no obstante no todos participan en las actividades, de lo cual podemos concluir que existe una buena integración y participación de la comunidad en las actividades del centro, sin embargo hay que implementar mecanismos para lograr una mayor participación de docentes y padres.

Gráfico No 8

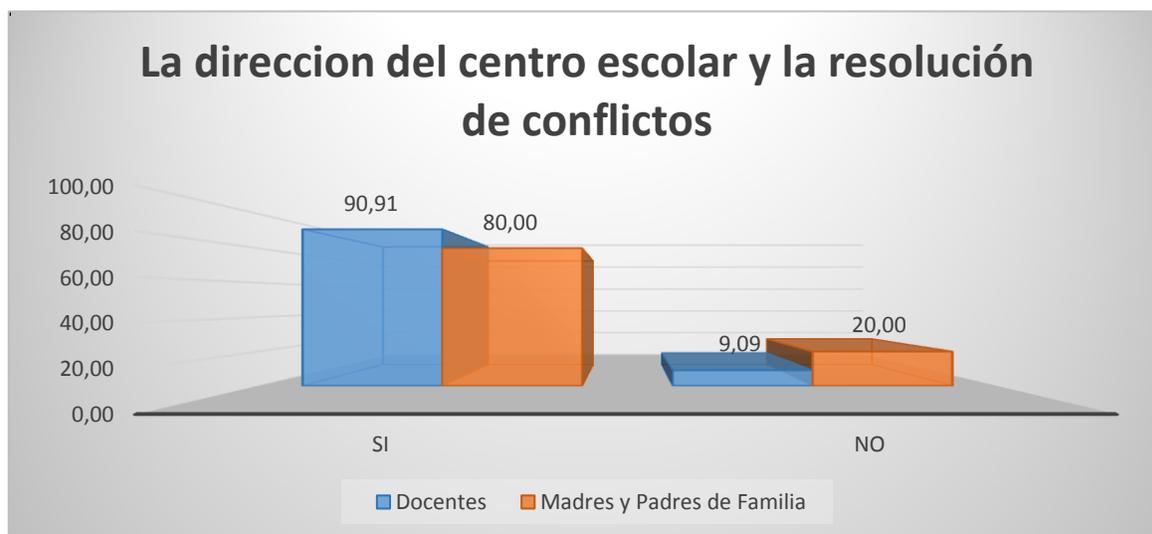


**Fuente: Encuesta a Docentes/Encuesta a Madres y Padres de Familia.**

Con respecto a la mediación y resolución de conflictos la directora, sub director y demás miembros de la comunidad educativa expresaron en un 100% que por parte de la directora se les brinda solución a los problemas que surgen dentro de la comunidad educativa a través del dialogo y la mediación, en este aspecto vemos evidenciado las cualidades de un líder en la persona de la directora, en la capacidad de resolver y dar respuestas a los diferentes conflictos que surgen dentro de la comunidad.

### **Resolución de conflictos que se presentan en la institución escolar.**

Gráfico No 9



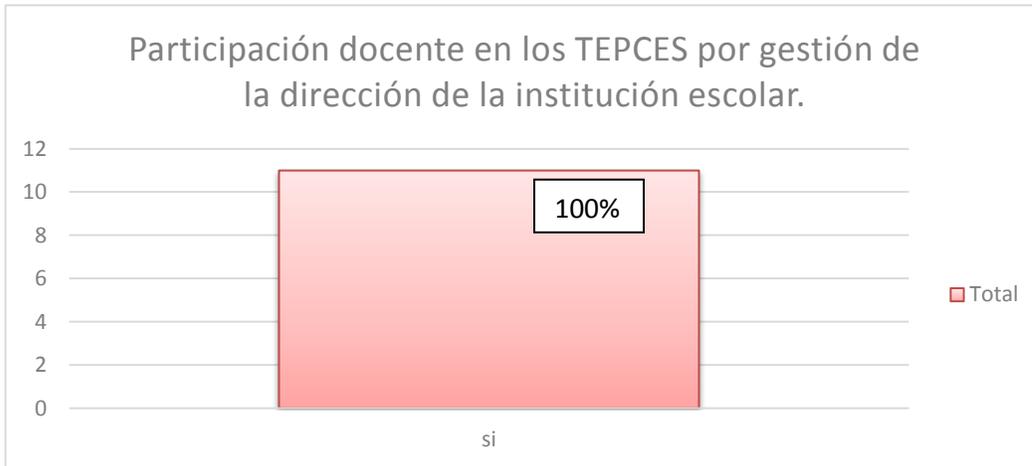
Fuente: Encuesta a docentes, Madres y padres de familia.

### **Participación de los docentes en los Talleres de Programación y evaluación mensual**

El 100% de los docentes encuestados afirmaron que la directora promueve la participación de ellos en los TEPCES, a través de invitaciones y circulares, cabe señalar que promueve y coordina la participación de todos los docentes de la

comunidad ya que ella es la directora de la escuela base a la que se integran otras escuelas vecinas.

**Gráfico No 10**

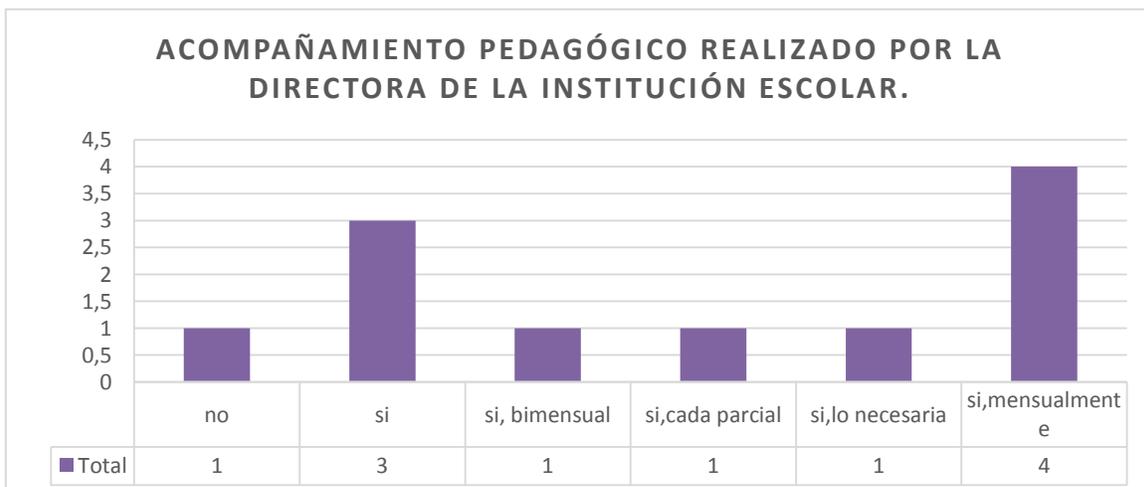


Fuente: Encuesta a Docentes.

**Acompañamiento Pedagógico**

Podemos afirmar que la directora del centro realiza acompañamiento pedagógico a los docentes, de manera mensual y bimensual, sin embargo es importante que se realicen acompañamientos de manera sistemática y permanente para llevar un control de los avances de los docentes y estudiantes, para que de esta manera puedan darse sugerencias de mejoras y dar soluciones inmediatas a los problemas que ocurran durante el proceso educativo.

**Gráfico No 11**



**Fuente: Encuesta a Docentes.**

Las principales incidencias encontradas en relación a la supervisión realizada por la directora podemos mencionar que ésta brinda sugerencias y asesorías a los docentes durante el acompañamiento, de igual manera los encuestados expresaron que a través de las recomendaciones y sugerencias que brinda la directora les ha permitido mejorar y buscar soluciones para fortalecer su práctica educativa, por otra parte un 18% de los encuestados expresaron que no hay asesoría por parte de la directora.

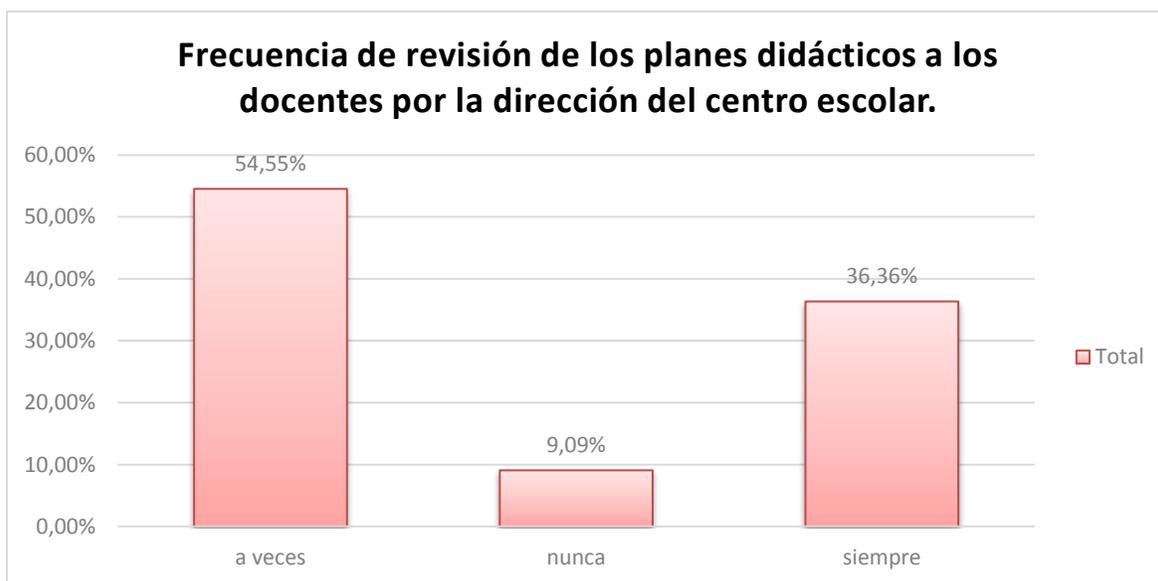
**Gráfico No 12**



**Fuente: Encuesta a Docentes**

Podemos concluir que en el centro no se revisan con frecuencia los planes didácticos a los docentes por parte de la dirección un 54% de los docentes expresaron que a veces los directivos revisan los planes, de lo anterior podemos percibir que no existe control y seguimiento al proceso de enseñanza que se desarrolla en la institución, por tanto la directora no está al tanto de lo que ocurre dentro de las aulas de clases y del cumplimiento de la programación mensual de contenidos, ni las evaluaciones que se realizan a los estudiantes.

**Gráfico No 13**

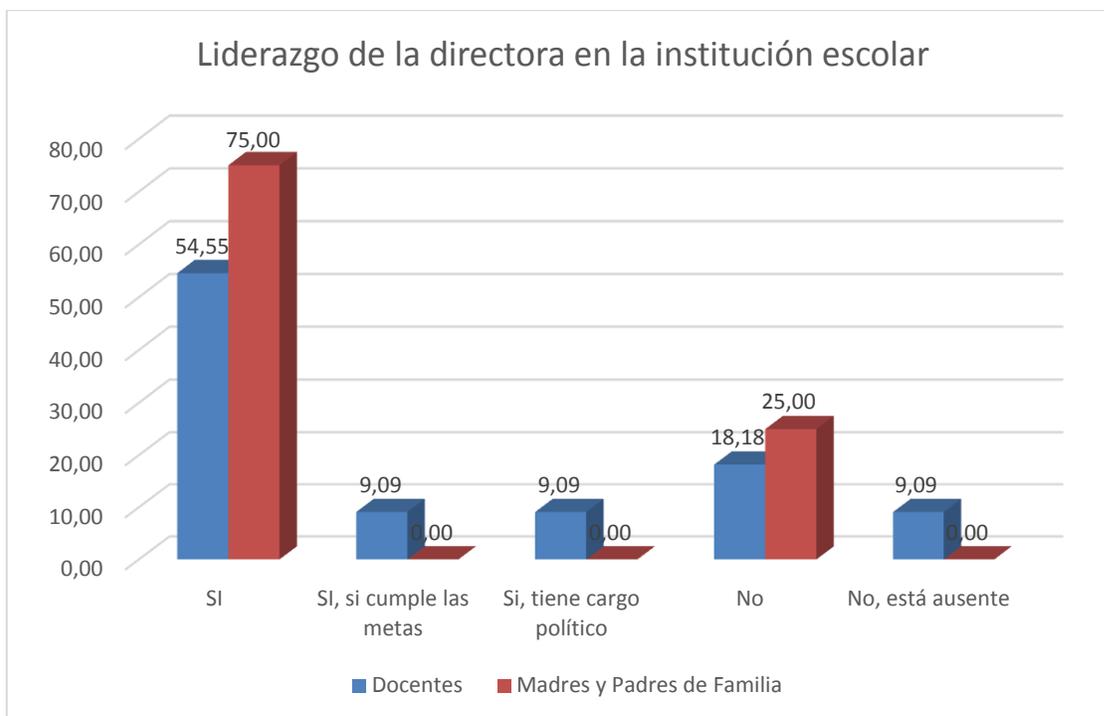


Fuente: Encuesta a Docentes.

### **Liderazgo de la Directora.**

En relación al Liderazgo de la directora el 75% de los encuestados expresaron que la directora posee liderazgo dentro de la institución educativa, ya que da cumplimiento a las metas establecidas y desempeña un cargo político dentro de la comunidad el otro 25% afirmó que no tiene liderazgo, vale aclarar que según Maxwell (2005) “El líder es una persona que influencia que mueve gente” los líderes poseen la capacidad de transmitir confianza y motivar los seguidores, el líder ofrece la motivación y fortalece los valores en cada individuo. Por tanto el liderazgo no es sinónimo de ejercer acciones y cumplir metas, el liderazgo es trascendental, ya que en él intervienen una serie de habilidades, capacidades y aptitudes que debe poseer una persona para dirigir con eficacia una institución.

**Gráfica 14.**



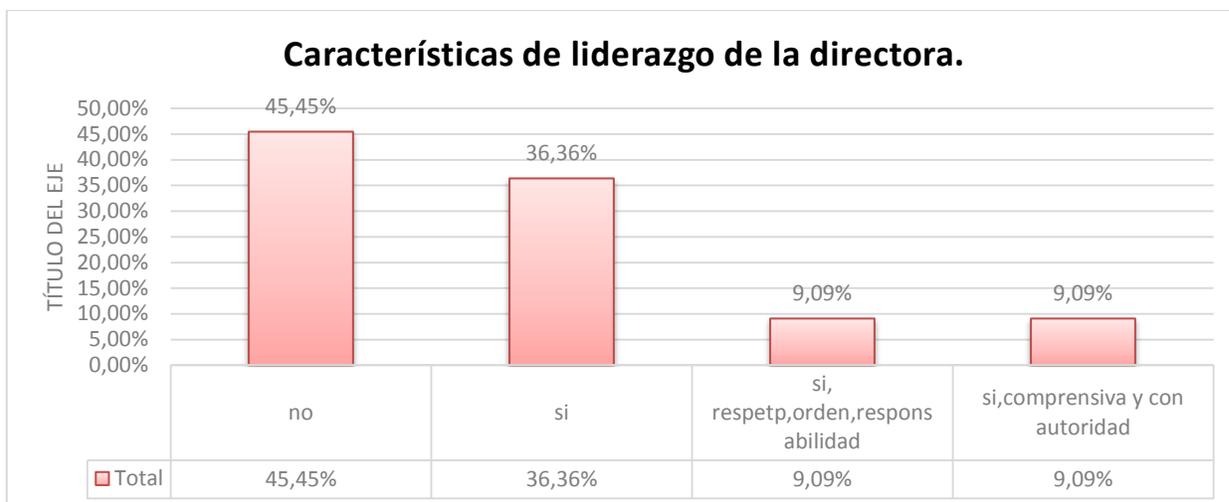
Fuente: Encuesta a Docentes/Encuesta a Madres y Padres de Familia.

En la entrevista a la directora y subdirector ambos afirmaron que la directora tiene las características de un líder, puesto que ella tiene buena comunicación con la comunidad, logra la participación, sensibiliza y concientiza a los docentes y padres de familia, por otra parte los docentes en un 54% respondieron que si presenta las cualidades de un líder, un 45% dijo que no, en relación a los padres estos consideran que su cualidad de líder es la buena comunicación.

En relación a las características del liderazgo podemos señalar que Todo líder debe poseer características notables que permiten sobresalir y empoderarse ante los demás, según (Luer, 2014). Los líderes poseen las características siguientes:

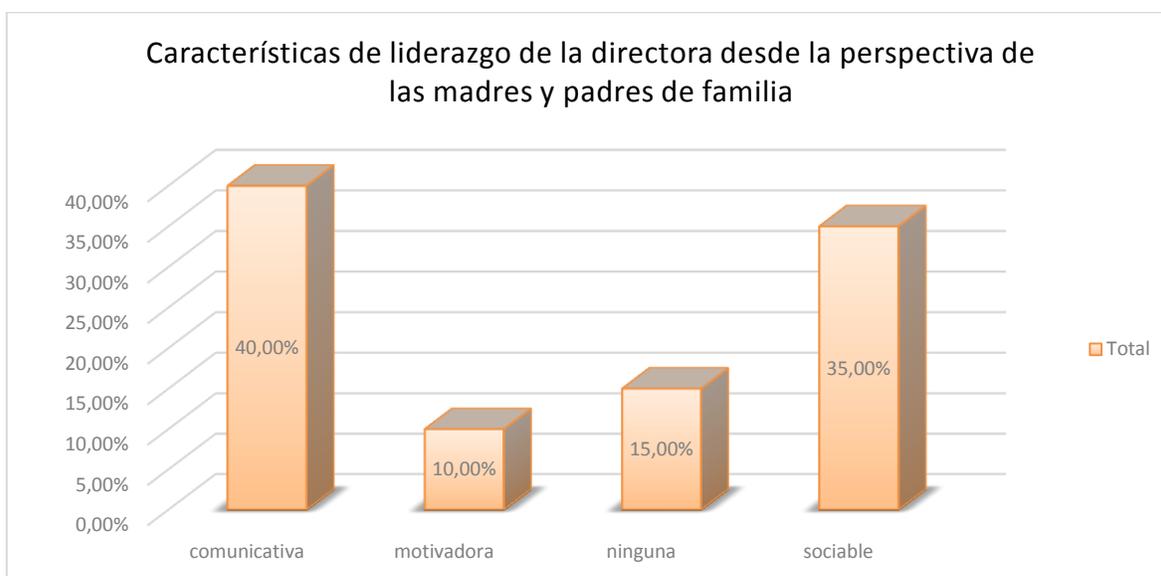
Define su dirección y mantiene el rumbo; motivar a su grupo para impulsar y conseguir el involucramiento de sus miembros, conoce sus fuerzas y maximiza sus rasgos fuertes, es motivador de cambio, de lo anterior podemos apreciar que la comunicación es una cualidad del liderazgo.

### Gráfico No 15



Fuente: Encuesta a Docentes

Gráfico No 16.



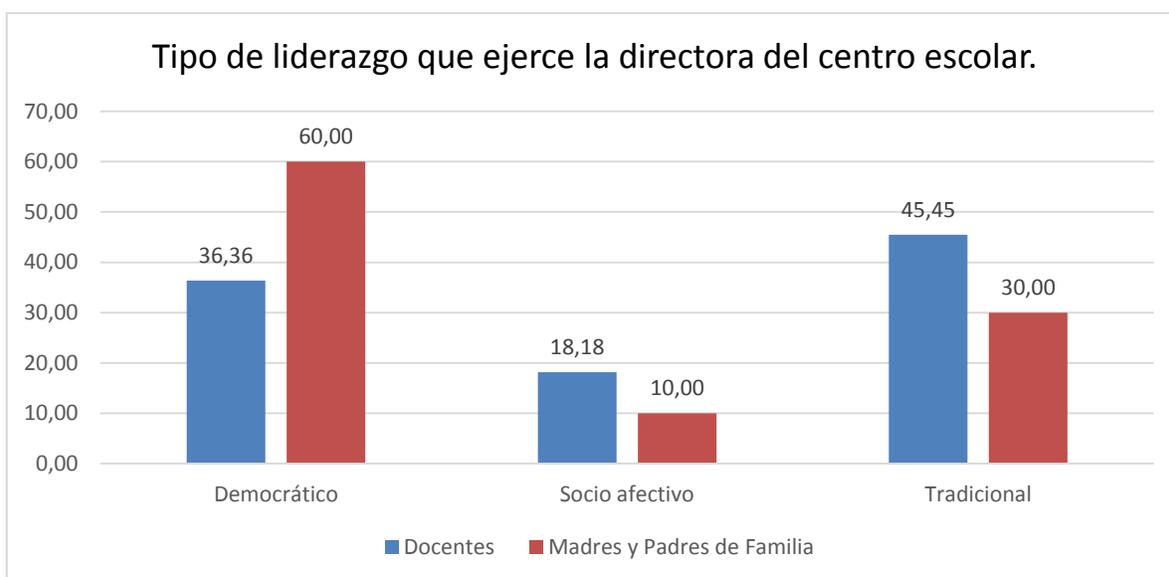
Fuente: Encuesta a Madres y Padres de Familia.

Según la directora el liderazgo que ejerce dentro de la comunidad es un liderazgo socio afectivo puesto que les hace ver a l personal sus fallas para mejorar, pero sin dañar su autoestima, por otra parte observamos que el sub director no está claro del tipo de liderazgo ejercido por la directora, mientras tantos los docentes expresaron en su gran mayoría que el liderazgo ejercido por la directora es tradicional, mientras tanto los padres consideran que tiene un liderazgo democrático, expresión que entra en contradicción con el personal docente puesto

que a lo largo del análisis los padres han expresado que no se les toma en cuenta en diversas situaciones.

El liderazgo Tradicional es aquel en el que el directivo se adapta a la situación de trabajo, cumple con las funciones que le exige su cargo, es el que diseña , planifica y asigna el trabajo sin participación de sus colaboradores, sin embargo es un buen comunicador. No va más allá de lo establecido, no es innovador ni promotor de cambio.

Gráfica No 17



Fuente: Encuesta a Docentes/Encuesta a Madres y Padres de Familia.

### **La directora del Centro en la promoción de las relaciones interpersonales en la comunidad educativa.**

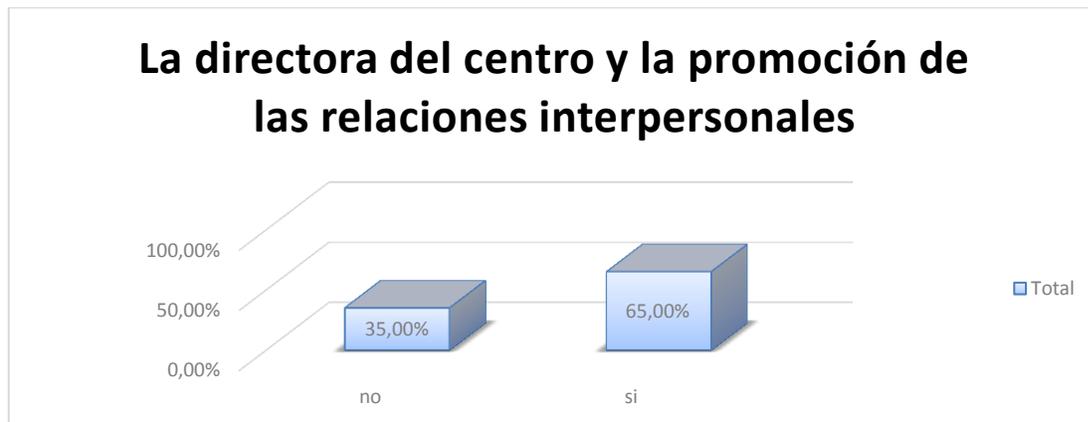
Se puede constatar que las relaciones interpersonales entre la directora, docentes y padres de familia es Muy buena, ya que promueve un ambiente fraterno entre los miembros de la comunidad y trabaja de la mano con la comunidad.

**Gráfica 18**



Fuente: Encuesta a Docentes.

**Gráfica No 19**

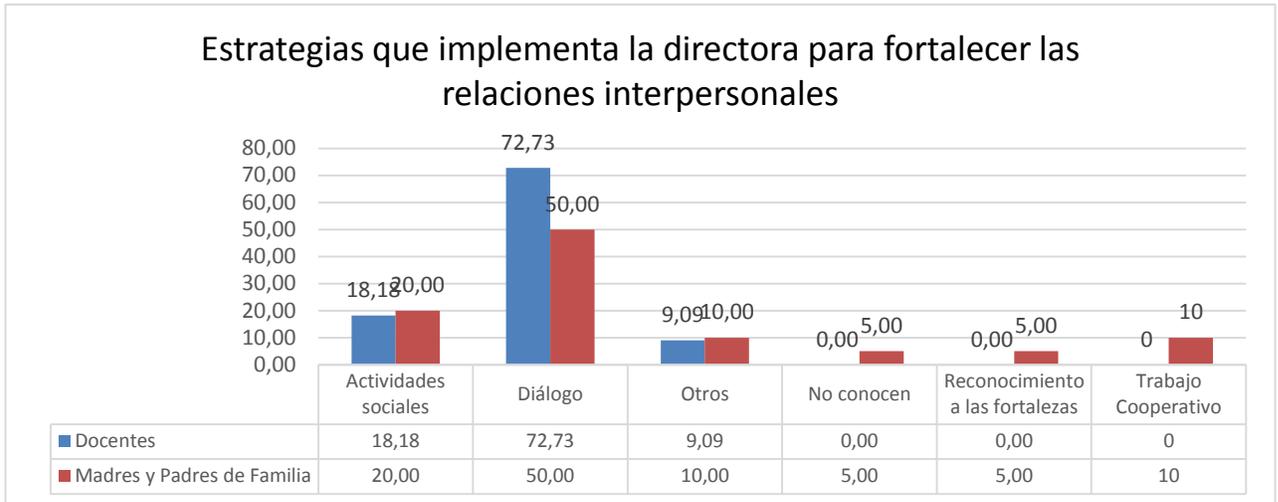


Fuente: Encuesta a Madres y Padres de Familia.

### **Estrategias que implementa la directora para fortalecer las relaciones interpersonales**

Dentro de la principales estrategias que implementa la directora para fortalecer las relaciones interpersonales encontramos que ella utiliza el dialogo entre los miembros de la comunidad y promueve la realización de actividades sociales para fortalecer las relaciones interpersonales, sin embargo notamos que no se realizan reconocimientos a las fortalezas de los docentes, ni se promueve el trabajo cooperativo como estrategia para fortalecer las relaciones humanas.

**Gráfica No 20**



Fuente: Encuesta a Docentes/Encuesta a Madres y Padres de Familia.

## **XII. CONCLUSIONES**

En el estudio realizado valoramos las características del Liderazgo que ejerce la directora en la conducción del Colegio Público Simón Bolívar.

Al concluir el análisis de la información recopilada a través de la aplicación de los instrumentos elaborados para ese fin se concluye lo siguiente:

- La directora del centro ejerce un liderazgo Tradicional, ya que centraliza las funciones de su cargo y no involucra de manera directa a los docentes y padres de familia en la elaboración de planes y proyectos institucionales.
- Dentro de las características del liderazgo que ejerce la directora prevalece la comunicación con los docentes y miembros de la comunidad es muy buena, porque los mantiene informados de las actividades que se realizan en el centro educativo, sin embargo un número considerable de padres expresó que la comunicación con la directora es regular puesto que ella no está presente la mayor parte del tiempo dentro del centro y el sub director es la persona con la que ellos tienen comunicación.
- No se evidencian todas las características de un líder en la persona de la directora como son la motivación y la capacidad de influenciar al grupo a través de sus ideas.
- Las principales fortalezas dentro del Liderazgo que ejerce la directora es la buena gestión de los recursos para el mejoramiento del centro escolar en cuanto a la infraestructura sanitaria, capacidad para dar respuestas a los conflictos que surgen dentro de la comunidad educativa.
- Otra de las fortalezas encontradas en el ejercicio de su liderazgo es la promoción de los Docentes en los TEPCES.
- La directora promueve las buenas relaciones interpersonales entre docentes y miembros de la comunidad educativa.
- Las debilidades encontradas en la conducción del centro fueron:
- Poca divulgación e integración de los miembros de la comunidad en los procesos de Planificación Institucional.

- No existe divulgación ni conocimiento de la comunidad educativa en relación al Manual de Funciones.
- Se brinda poco acompañamiento pedagógico y asesoría a los docentes, lo cual evidencia que no existe un liderazgo pedagógico por parte de la directora.
- Los planes docentes no son revisados periódicamente ni las evaluaciones a los estudiantes.
- Muchas de las Comisiones de trabajo en el centro educativo no son funcionales, y los padres no están integrados en estas comisiones.

### **XIII. RECOMENDACIONES**

#### **A la Directora del centro**

- Implementar un estilo de liderazgo democrático en el que se tomen en cuenta las opiniones de los miembros de la comunidad educativa.
- Tener claras sus habilidades y potencialidades como líder educativa para que de esta manera se motive al cambio a los miembros de la comunidad.
- Integrar a los docentes y padres de familia en el proceso de Planificación Institucional, para que de esta manera ellos sean sujetos activos y tengan conocimiento sobre las metas que persigue el centro escolar.
- Brindar asesoría y acompañamiento pedagógico a los docentes de manera sistemática para velar por la calidad educativa y asegurar un buen rendimiento académico.
- Revisar periódicamente los planes didácticos de los docentes para llevar un control del desarrollo de los contenidos que éstos imparten.
- Promover la participación e integración de la comunidad educativa en las diferentes comisiones de trabajo y asegurar su funcionalidad.
- Continuar administrando con éxito las relaciones humanas entre el personal docente y miembros de la comunidad.
- Brindar reconocimientos al desempeño docente para contribuir a la motivación y mejoramiento de la calidad educativa.

## XII. BIBLIOGRAFÍAS

Jiménez, Juan Ramón.(2009).Recopilación Curso de Organización Escolar  
Modulo:1 Propósitos de la Organización(Unan- Managua)

Balmaceda Zamora, Henry.(2012). Recopilación para el curso de Supervisión de la  
Educación. Modulo I, Conceptos Básicos de Supervisión y Supervisión  
Educativa.(UNAN-Managua).

González Rubio, (2012) Recopilación para el Curso de Dirección Escolar, Modulo  
II, tipos de liderazgos.

Villanueva (2013) Recopilación para el curso Evaluación Educativa, Modulo I  
Evaluación de los Aprendizajes.

Bautista Lara, (2010) Recopilación para el curso Fundamentos de la Planificación  
y Programación Educativa, ((UNAN- Managua)

Bautista Lara, Magdaly , Febrero (2005). Recopilación para el curso de  
Administración Escolar

Fayol, Henry. Concepto de Admón.(V.Clushkov, Guzmán Valdivia

CEDOC (2005). Liderazgo del director Elementos de investigación .CEDOC-  
Managua

Hernández Sampieri, Roberto, et al.(2006).V – edición , Metodología de la  
Investigación, editorial mexicana

El liderazgo de la directora y su incidencia en el desempeño docente de la  
modalidad de secundaria del turno matutino del Colegio Mi Redentor del distrito V  
de Managua, Durante el segundo semestre del año 2012. Código ADE 378.242  
per 2013.

Influencia del liderazgo del director en funcionamiento del administrativo del núcleo  
educativo rural. ADE 378.242.

Habed López Nasere/ El arte de las relaciones humanas

Bennis Warren (1990) Como Convertirse en Líderes

F. Edward (1995) Administración México.

Corea Norma y Cisneros, Elmer (2012) UNAN Managua, Nicaragua

Cursos eiu.edu /Liderazgo

Dirección Liderazgo.com

Álvarez I. (1997). Investigación cualitativa. Diseños humanísticos interpretativos. Curso de investigación científica Facultad de ciencias sociales y humanísticas. Universidad Central de las Villas. Santa Clara Cuba.

Es [wikipedia.org/wiki/liderazgo](http://wikipedia.org/wiki/liderazgo). Consultado el 22 de noviembre del 2016.

Evaluación - educativa /la evaluación – educativa. Shtm. Consultado el 22 de noviembre del 2016.

Prgoe. Blog spot./p/bloque\_iv\_la\_evaluación\_institucional.html. Consultado el 22 de noviembre del 2016.

## **XIII. ANEXOS**

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA**  
**UNAN - MANAGUA**  
**FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS**  
**DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA**



Guía de entrevista a Directora.

Estimada directora: Nosotras estudiantes de la carrera de Administración de la educación, de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN – Managua, solicitamos de su gentil colaboración a fin de poder aplicar la presente guía de entrevista con el objetivo de: Analizar las etapas del proceso administrativo que se aplican en su labor y las características de su liderazgo en la conducción del centro escolar Simón Bolívar.

**I. Datos generales:**

Nombre completo:

\_\_\_\_\_

Profesión: \_\_\_\_\_ Años de experiencia: \_\_\_\_\_

Años de laborar en el Colegio. \_\_\_\_\_ Docentes total a su cargo: \_\_\_\_\_

Matrícula estudiantil actual a su cargo: \_\_\_\_\_

Otros estudios: \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

**II. Etapas del proceso administrativo:**

**Planificación Educativa.**

1)

¿Da a conocer la misión, visión, objetivos, principios y valores del centro educativo que dirige a la comunidad educativa?

2) ¿Quiénes se involucran en el proceso de planificación?

**Difusión y comunicación de la Planificación.**

3) ¿Como directora, usted comunica la Planificación Institucional al personal docente y comunidad educativa? Si\_\_ no \_\_\_\_\_ ¿De qué forma usted lo hace?

**b). Organización Escolar.**

4) ¿Existe un manual de funciones en el centro?

5) ¿Se le da a conocer al personal sus funciones conforme al manual de funciones?

6) ¿De acuerdo al manual de funciones están organizados: Consejo Escolar, Consejo Docente, Consejo de Madres, padres o tutores, Asociación de estudiantes? ¿Son funcionales estas comisiones?

**c). Dirección Escolar.**

7) ¿Se involucra usted directamente en la ejecución de las actividades o designa funciones? Argumente su respuesta.

8) Valore y explique la comunicación que usted desarrolla con el personal docente y demás miembros de la comunidad educativa

9) ¿Cómo son manejados los conflictos que se presentan entre el personal docente, estudiantes y padres de familia?

10) ¿Mantiene coordinación con el Consejo Escolar para garantizar el buen funcionamiento del centro escolar? Explique.

**11)** ¿Cómo coordina y promueve usted la participación de los docentes en los TEPCES?

**d). Control**

**12)** ¿Usted realiza acompañamiento pedagógico a los docentes? ¿Con que frecuencia?

**13)** ¿Qué seguimientos o asesoría les brinda a los docentes en el acompañamiento pedagógico?

**e). Control, Evaluación y Toma de decisiones.**

**14)** ¿Con qué frecuencia revisa usted los planes didácticos de los docente?

**15)** Explique ¿Cómo evalúa el desempeño de los docentes?, lo realiza de forma semestral o anual.

**16)** ¿De qué manera el acompañamiento pedagógico, contribuye a mejorar la evaluación del proceso educativo?

**17)** ¿Realiza valoraciones y evaluaciones del rendimiento académico de los estudiantes con los docentes? ¿Qué resultados ha obtenido? ¿Cómo lo hace?

**III. Liderazgo**

**18)** Explique brevemente su concepción sobre liderazgo.

19) ¿Considera usted tener liderazgo dentro de la comunidad educativa? Fundamente su respuesta.

20) ¿Qué estilo de liderazgo desarrolla usted en el centro escolar? ¿Explique?

21) ¿Cómo caracteriza el tipo de liderazgo que ejerce en su dirección?

22) ¿Promueve usted como líder las relaciones interpersonales entre los miembros de la comunidad educativa? Explique

23) ¿Qué estrategias implementa para promover y fortalecer las buenas relaciones interpersonales?

24) ¿Cómo valora usted la comunicación que tiene con su personal docente y demás miembros de la comunidad escolar?

25) ¿Promueve usted la elaboración de círculos pedagógicos entre docentes para mejorar la práctica educativa? ¿Con qué frecuencia?

26) ¿Promueve usted clima favorable o de empatía entre los miembros de su comunidad educativa así como de su desarrollo personal y profesional?

**“GRACIAS POR SU TIEMPO”**

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA**  
**UNAN - MANAGUA**  
**FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS**  
**DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA**



Guía de entrevista al Sub- Director.

Estimado sub-director: Nosotras estudiantes de la carrera de Administración de la educación, de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN – Managua, solicitamos de su gentil colaboración a fin de poder aplicar la presente guía de entrevista con el objetivo de: Valorar las características del liderazgo que ejerce la directora en la conducción del Centro Escolar Simón Bolívar y su influencia en el proceso administrativo.

**I. Datos generales:**

Nombre \_\_\_\_\_

Profesión: \_\_\_\_\_ Años de experiencia: \_\_\_\_\_

Años de laborar en el Colegio. \_\_\_\_\_

Otros estudios: \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

**II. Etapas del proceso administrativo:**

**a). Planificación Educativa.**

1. ¿ La directora da a conocer la misión, visión, objetivos, principios y valores del centro educativo que labora?

2. ¿ La directora involucra a la comunidad educativa en esta planificación?

Si \_\_\_ no \_\_\_

### **Difusión y comunicación de la Planificación.**

3. ¿La directora, comunica la Planificación Institucional al personal docente y comunidad educativa? Si\_\_\_ no \_\_\_ ¿De qué forma lo hace?

### **b). Organización Escolar.**

4. ¿Existe un manual de funciones en el centro?

5. ¿La directora da a conocer al personal sus funciones conforme al manual?

6. ¿De acuerdo al manual de funciones los miembros de la comunidad están organizados en: Consejo Escolar, Consejo Docente, Consejo de Madres, padres o tutores, Asociación de estudiantes? ¿Son funcionales estas comisiones?

7. ¿Sabe usted si existen comisiones de trabajo en el centro? ¿En caso de ser positiva puede usted mencionarlas?

### **c). Dirección Escolar.**

8. ¿Se involucra la directora directamente a la comunidad educativa en la ejecución de las actividades o se designan funciones?

9. Valore como es la comunicación entre la directora, el personal docente y demás miembros de la comunidad educativa.

10. ¿Cómo son manejados los conflictos que se presentan entre el personal de dirección, docente, estudiantes y padres de familia?

11. De acuerdo a las actividades que realiza la directora en el centro escolar ¿delega funciones? ¿Con qué frecuencia? ¿A quiénes delega?

12. ¿La directora mantiene coordinación con el Consejo Escolar para garantizar el buen funcionamiento del centro escolar?

13. ¿Cómo la directora coordina y promueve la participación de los docentes en los TEPCES?

**d). Control**

14. ¿Explique si la directora realiza acompañamiento pedagógico a los docentes?

15. ¿Qué tipo de seguimiento o asesoría, les brinda la directora a los docentes en el acompañamiento pedagógico?

**e). Control, Evaluación y Toma de decisiones.**

16. ¿Con qué frecuencia la directora revisa los planes didácticos a los docente?

17. Explique ¿Cómo evalúa el desempeño docente? ¿Lo realiza de forma semestral o anual?

18. ¿De qué manera el acompañamiento pedagógico realizado por la directora, contribuye a mejorar la evaluación del proceso educativo y docente?

19. ¿Se realiza valoraciones y evaluaciones del rendimiento académico de los estudiantes con los docentes? ¿Qué resultados se ha obtenido?

### **III. Liderazgo**

20. Explique brevemente su concepción sobre liderazgo.

21. ¿Considera usted que la directora tiene liderazgo dentro de la comunidad educativa? Fundamente su respuesta

22. ¿Qué estilo de liderazgo desarrolla la directora en la conducción del centro escolar?

23. ¿Cómo caracteriza el tipo de liderazgo que ejerce la directora en el cargo que desempeña?

24. ¿La directora como líder promueve las relaciones interpersonales entre los miembros de la comunidad educativa? Explique

25. ¿Qué estrategias implementa la directora para promover y fortalecer las buenas relaciones interpersonales?

26. ¿Cómo la directora incentiva a la actualización docente?

27. ¿Cómo valora usted la comunicación que tiene la directora con su personal docente y demás miembros de la comunidad escolar?

28. ¿La directora promueve la elaboración de círculos pedagógicos entre docentes para mejorar la práctica educativa? ¿Con qué frecuencia?

29. ¿La directora promueve clima favorable o de empatía entre los miembros de su comunidad educativa así como de su desarrollo personal y profesional?



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA  
UNAN-MANAGUA  
RECINTO UNIVERSITARIO “RUBÉN DARÍO”  
FACULTAD DE EDUCACION E IDIOMAS  
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA**

**Encuesta a Docentes**

Estimado docente, somos estudiantes 4to año de la carrera de Pedagogía con mención en Administración de la Educación. Estamos realizando la presente encuesta con el fin de recopilar información sobre características del liderazgo que ejerce la directora en la conducción del centro educativo y su influencia en el proceso administrativo del centro escolar “**Simón Bolívar**”.

Señale con una equis (X) la opción que a su criterio corresponda y justifique en caso que sea necesario y la pregunta lo requiera.

Les agradecemos de antemano su objetividad y su tiempo. Muchas gracias

I.- Nombre del centro \_\_\_\_\_

Turno \_\_\_\_\_ Fecha de la aplicación \_\_\_\_\_

**II. Desarrollo**

**2.1. Planificación**

2.1.1 ¿Conoce la misión, visión, objetivos, principios y valores del centro educativo que labora?

SÍ  NO

2.1.2 ¿Participa en la elaboración de los planes que se elaboran en el centro?

SÍ  NO  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

## 2.2. Organización

2.2.1 ¿Conoce usted el manual de funciones del centro escolar?

SÍ  NO  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

2.2.2 ¿La directora da a conocer al personal sus funciones conforme al manual de funciones?

SÍ  NO  ¿De qué manera? \_\_\_\_\_

2.2.3 ¿De acuerdo al manual de funciones los miembros de la comunidad están organizados: Consejo Escolar, Consejo Docente, Consejo de Madres, padres o tutores, Asociación de estudiantes? ¿Son funcionales estas comisiones?

SÍ  NO  Explique \_\_\_\_\_

## 2.3 Dirección

2.3.1 ¿Cómo es la comunicación con la directora?

Excelente  Muy Buena  Buena  Regular  Deficiente

2.3.2 ¿Se involucra directamente a la comunidad educativa en la ejecución de las actividades del centro?

SÍ  NO  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

2.3.3 ¿La dirección da soluciones a los conflictos que se presentan entre el personal docente?

SÍ  NO

2.3.4 ¿La directora promueve la participación de los docentes en los TEPCES?

SÍ  NO  ¿De qué manera? \_\_\_\_\_

## 2.4 Supervisión

2.4.1 ¿La dirección realiza supervisión o acompañamiento pedagógico?

SÍ  NO  ¿Con qué frecuencia? \_\_\_\_\_

2.4.2 ¿La dirección da seguimientos o asesoría, en el acompañamiento pedagógico?

SÍ  NO  Explique \_\_\_\_\_

## 2.5 Control y Evaluación

2.5.1 ¿Con qué frecuencia la dirección revisa los planes didácticos de los docentes?

Siempre  A veces  Nunca

## III. Liderazgo

3.1.1. ¿Considera usted que la directora tiene liderazgo dentro de la comunidad educativa?

SÍ  NO  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

3.1.2 ¿La directora tiene características de un líder escolar?

SÍ  NO  ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

3.1.3 ¿Qué tipo de liderazgo ejerce la directora del centro?

Liderazgo democrático \_\_\_\_\_

Liderazgo carismático \_\_\_\_\_

Liderazgo tradicional \_\_\_\_\_

Liderazgo paternalista \_\_\_\_\_

Liderazgo legítimo \_\_\_\_\_

Liderazgo autocrático \_\_\_\_\_

Liderazgo laissez Faire \_\_\_\_\_

Liderazgo socio-afectivo \_\_\_\_\_

3.1.4 ¿Cómo valora el proceso de comunicación que establece la directora con el personal docente y resto de la comunidad?

Excelente  Muy Buena  Buena  Regular  Deficiente

3.1.5 ¿La directora promueve las buenas relaciones interpersonales entre los docentes?

Excelente  Muy Buena  Buena  Regular  Deficiente

3.1.6 ¿Qué estrategias implementa para promover y fortalecer las buenas relaciones interpersonales?

Diálogo	<input type="checkbox"/>
Reconocimiento a las fortalezas personales	<input type="checkbox"/>
Actividades sociales.	<input type="checkbox"/>
Trabajo cooperativo.	<input type="checkbox"/>
Otros.	<input type="checkbox"/>

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA**  
**UNAN - MANAGUA**  
**FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS**  
**DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA**



Guía de encuesta a Padres de familia.

Estimados Padres de familia: Nosotras estudiantes de la carrera de Administración de la educación, de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN – Managua, solicitamos de su gentil colaboración a fin de poder aplicar la presente guía de encuesta con el objetivo de: Analizar las etapas del proceso administrativo que aplica la directora en su labor y las características del liderazgo que ésta posee en la conducción del centro escolar Simón Bolívar.

A continuación se le presentan una serie de preguntas en las que usted puede marcar con una x la opción que considere más conveniente.

**Planificación Institucional**

- 1) ¿Conoce usted la Misión, Visión y Objetivos de la Planificación Institucional que se realiza en el Centro Escolar Simón Bolívar?

SÍ                       NO

- 2) ¿Participa usted en el proceso de Planificación del centro?

SÍ                       NO

**Organización Escolar**

- 3) ¿Conoce usted el Manual de Funciones del Centro?

SÍ  NO

4) ¿Sabe usted si existen comisiones de trabajo en el centro?

SÍ  NO

5) ¿Forma parte usted de alguna de las Comisiones de trabajo que hay en el centro?

SÍ  NO

### **Dirección Escolar**

6) ¿Cómo es la comunicación que tiene la directora con los padres de familia?

Excelente  Muy Buena  Buena  Regular  Deficiente

7) ¿Se les invita a participar en las actividades que se realizan en el centro?

SÍ  NO

8) ¿La directora da solución a los problemas que se presentan en la escuela?

SÍ  NO

### **Liderazgo**

9) ¿Considera usted que la directora tiene liderazgo dentro de la comunidad educativa?

SÍ  NO

10) ¿Qué características de un líder posee la directora del centro?

a) Comunicativa  b) Motivadora  c) Sociable

11) ¿Qué tipo de liderazgo considera que tiene la directora dentro de la comunidad?

a) Democrático  b) Socio afectivo  c) Tradicional

12) ¿Considera usted que la directora promueve las buenas relaciones entre los docentes y demás miembros de la comunidad?

SÍ  NO

13) ¿Cómo promueve la directora las relaciones interpersonales entre los miembros de la comunidad educativa?

Diálogo

Reconocimiento a las fortalezas personales

Actividades sociales.

Trabajo cooperativo.

Otros.

**CRONOGRAMA DE TRABAJO**  
**SEMINARIO DE GRADUACIÓN**  
**CAREERA: PEDAGOGIA CON MENSION EN ADMINISTRACION DE LA EDUCACION IV AÑO**  
**PARTICIPANTES: Cristhian Jiménez y Saraí Cardenal**  
**CRONOCRAMA DE TRABAJO.**  
**Meses de Ejecución.**

Actividades	Agosto			Septiembre				Octubre					Noviembre				Diciembre			
	13	20	27	03	10	17	24	01	08	15	22	29	05	12	19	26	03	10	17	24
Selección del tema	X																			
Elaboración de los objetivos		X																		
Preguntas directrices			X																	
Introducción, justificación, Antecedentes y operacionalización de las variables				X																
Elaboración de instrumentos					X															
Marco teórico						X	X													
Validación y fiabilidad de los instrumentos y diseño metodológico								X												
Aplicación de los instrumentos									X	X										
Análisis de resultado y procedimiento de la información											X									
Elaboración de conclusiones y recomendaciones												X								
Informe final del seminario de graduación													X							
Pre - defensa														X	X					
Evaluación de Asignatura																X				
Entrega de Calificaciones																	X			

# FOTOGRAFÍAS

Fotos del Colegio Público Simón Bolívar

