

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



“El liderazgo que ejercen los (as) subdirectores y su incidencia en la práctica docente del Colegio Público Salvador Mendieta, Colegio Público Nicarao e Instituto Público Esquipulas, ubicados en el distrito V del municipio de Managua durante el II semestre del año lectivo 2015”

Tesis para optar al Título de Máster en Administración y Gestión de la Educación.

Autora: Lic. Martha Elena Peralta Duarte

Tutora: MSc: María del Carmen Fonseca Jarquín

Managua, Nicaragua, Diciembre 2015

DEDICATORIA

Mi madre Cayetana Duarte por darme la vida, quererme mucho, creer en mí por su apoyo incondicional en el logro de esta meta.

A mi hija Lidíeth Izamara Peralta por ser una pieza importante en mi vida.

A la Lic. Sívía Barreda por estar ahí cuando la necesité.

Con amor a todas y todos los docentes que influyeron de una y de otra manera en mi formación a lo largo de mi vida.

Autora

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios, por darme el maravilloso don de la vida y por permitirme alcanzar un peldaño más de mi formación, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el período de estudio.

A las autoridades de esta Universidad, por brindarme la oportunidad de profesionalizarme.

A los directores, docentes, estudiantes y padres de familia de los Colegios Públicos del distrito V de Managua, por su valiosa colaboración en cada uno de los momentos en que los necesité.

Y a nuestros catedráticos que con esfuerzo y esmero se entregan a esta noble labor, de manera especial a mi tutora: MSc. María del Carmen Fonseca Jarquín.

RESUMEN

Esta investigación se ubica en el área de Administración de la Educación, por lo que tiene como fin valorar el estilo de liderazgo que ejercen los (as) subdirectores y su incidencia en la práctica docente del Colegio Público Salvador Mendieta, Colegio Público Nicarao e Instituto Público Esquipulas, ubicados en el distrito V del municipio de Managua.

El estudio presenta un enfoque cuantitativo con alcances cualitativo, es correlacional de corte transversal, la muestra es aleatoria simple, donde participan 32 padres de familia ,122 estudiantes, 10 docentes y 3 subdirectores, se realizó validación de instrumentos por juicio de expertos, los instrumentos aplicados fueron cuestionario a grupo focal, encuesta a docentes, entrevista a subdirector(a), guía de observación y revisión documental.

Se constató que el subdirector del Colegio Público Salvador Mendieta ejerce un estilo de liderazgo emprendedor, en el Colegio Público Nicarao e Instituto Público Esquipulas las subdirectoras practican un estilo de liderazgo complaciente.

En cuanto a los hallazgos se puede mencionar que las funciones de los (as) subdirectores están referida directamente a realizar el trabajo de los(as) Directores, asumiendo como (Director(a) interino(a)), ya que los(as) Directores se encontraban ausente por problemas de salud y por estar de vacaciones.

Por tanto los(as) subdirectores deben ejercer estrategias de liderazgo que incluyan la motivación a todo el personal docente, ya que existe una minoría de docentes que se siente presionada y aislado, maximizar la práctica de la comunicación ascendente donde los(as) docentes puedan dirigirse a los directivos para la toma de decisiones, promover un consejo de padres de familia, elaborar un cronograma de reuniones periódicas con padres de familia para involucrarlos en la toma de decisiones.

ÍNDICE

CONTENIDO	Nº DE PÁGS.
I. INTRODUCCIÓN	- 6 -
II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	- 13 -
III. MARCO TEÓRICO	- 14 -
3.1 LIDERAZGO	- 14 -
3.2. ESTILOS DE LIDERAZGO.....	- 15 -
3.4. LA COMUNICACIÓN DEL LÍDER.....	- 25 -
3.5. PRÁCTICA DOCENTE	- 29 -
3.6. FUNCIONES DEL LIDERAZGO.....	- 41 -
3.7 FUNCIONES DEL SUBDIRECTOR ESCOLAR COMO GERENTE EDUCATIVO	- 41 -
3.8 EL SUBDIRECTOR COMO LÍDER PEDAGÓGICO	- 45 -
3.9 EL SUBDIRECTOR COMO GESTOR DEL CURRÍCULO.....	- 49 -
3.10. TEORÍAS DEL LIDERAZGO	- 55 -
3.11 CUALIDADES DEL LIDERAZGO	- 58 -
IV. PREGUNTAS DIRECTRICES	- 60 -
V. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	61
VI. DISEÑO METODOLÓGICO.....	65
VII. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	72
XIII. CONCLUSIONES	124
VIII. RECOMENDACIONES	126
IX. BIBLIOGRAFÍA	128
X. ANEXO.....	132
PLAN ESTRATÉGICO DE CAPACITACIÓN SOBRE LIDERAZGO DE LOS (AS) SUBDIRECTORES Y SU INCIDENCIA EN LA PRÁCTICA DOCENTE	133

I. INTRODUCCIÓN

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

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

Sin embargo, la realidad es otra, los directivos se entregan por completo a realizar actividades que son más administrativas, descuidando la práctica docente, ante esta situación se plantea estudiar el liderazgo que ejercen los(as) subdirectores de los centros educativos y como estos inciden en la práctica docente.

Algunas investigaciones se han dedicado a estudiar el comportamiento de los individuos dentro de las instituciones educativas. Esto debe ir acompañado del ejercicio de sus funciones de calidad como líder, además contar con óptima preparación, acorde con las innovaciones que el campo educativo está demandando y ocupar los puestos directivos en los distintos niveles de educación e incidir con el desempeño docente y en el mejoramiento de la comunicación y las buenas relaciones humanas.

Por estas razones se presenta el tema “El liderazgo que ejercen los (as) subdirectores y su incidencia en la práctica docente del Colegio Público Salvador Mendieta, Colegio Público Nicarao e Instituto Público Esquipulas, ubicados en el distrito V del municipio de Managua durante el || semestre del año lectivo 2015”.

Esta investigación presenta un estudio descriptivo correlativo ya que se determinó la relación existente entre el estilo de liderazgo que ejercen los (as) subdirectores

y su incidencia en la práctica docente, este documento presenta una estructura metodológica según teorías desarrolladas la que se conforma de los siguientes aspectos: Introducción acá se contextualizan los antecedentes de la problemática del objeto de estudio, formulando la interrogante del problema de investigación y la justificación.

Planteamiento de los Objetivos con los cuales se darán respuesta durante el desarrollo del trabajo, así como las variables que sirven de guía al mismo y se determina el Marco Teórico, el que contiene la fundamentación teórica del estudio.

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

El Diseño Metodológico, presenta los procesos utilizados durante el desarrollo del estudio, la cual permitió realizar un trabajo acorde a métodos y técnicas según el enfoque entre ellas se mencionan, cuestionario a grupo focal de padres de familia de los niños (as) de quinto y sexto grado de primaria y estudiantes, encuesta a docentes, entrevista a subdirector(a), guía de observación y revisión documental.

También, se desarrolla la presentación y análisis e interpretación de resultados, obtenidos de la aplicación de los instrumentos. Las conclusiones se realizaron partiendo de los hallazgos que se encontró en la investigación durante el proceso de análisis, y las recomendaciones están dirigidas a proporcionar sugerencias según los resultados encontrados, también se presenta la bibliografía y los anexos considerados en el proceso investigativo.

1.1 Antecedentes

Es totalmente notable la relevancia y la vinculación que existe entre el liderazgo que ejercen los (as) subdirectores y su incidencia en la práctica docente, ésto originó la revisión de los trabajos afines a esta investigación y tomarlos como referencia para orientar adecuadamente el presente estudio.

Entre los trabajos más destacados se pueden citar a Artola M. y Morales L. (2010) “El liderazgo que tiene el director de educación media y su incidencia en la función administrativa de los Colegios Públicos Camilo Zapata, José de la Cruz Mena, Elvis Díaz Romero España, Rigoberto López Pérez, Guardabarranco y 12 de septiembre (Managua)” Por tanto, el autor recomienda que se debe mejorar la administración organizacional en las mencionadas escuelas, adoptar a las necesidades institucionales estilos gerenciales acordes con cada situación particular.

Así mismo, Oconor M. y Soza N. (2010), quien en un estudio titulado “El desempeño administrativo del director y su incidencia en el trabajo docente en el aula de clase en el centro escolar Clemente Cabezas (Managua) donde plantea en sus conclusiones: el centro cuenta con una buena organización administrativa, los docente cumplen con el manual de funciones que contempla la misión, visión, valores y principios que identifican el centro, el organigrama del centro y las funciones de todo el personal docente, personal administrativo, el perfil educativo que ofrece dentro y fuera es muy bueno, la fuerza laboral está completa.

Falta de gestión por parte de la dirección, para mejorar el centro educativo, lo que ocasiona una desmotivación laboral y las relaciones humanas entre el equipo de dirección y el personal son buenas.

Por su parte Peralta M. y Mena E. (2013) realizaron una investigación del tema “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”, en esta investigación

se constató que la Directora del Colegio Mi Redentor ejerce un estilo de liderazgo democrático y en algunas situaciones un estilo de liderazgo autocrático por lo que la mayoría de los docentes se sienten sumamente motivados; sin embargo una minoría aseguró que se sienten altamente presionados.

Para la UNESCO (2005), un “buen liderazgo escolar consiste en transformar los sentimientos, actitudes y opiniones, así como, las prácticas con objeto de mejorar la cultura de la escuela”. A la misma vez, reconoce que en escuelas aisladas y con pocos recursos como en muchas partes de América Latina la motivación e incentivos para ser un director innovador, previsor y participativo pueden ser mucho menores que en escuelas con contextos socioeconómicos más favorables.

Así mismo, Durán A. (2007), en una investigación denominada, “El Liderazgo Situacional: una alternativa en Gerencia Educacional para mejorar las Relaciones Humanas en las instituciones Educativas del Estado Nueva Esparta”, analiza la importancia del Liderazgo Situacional como alternativa gerencial en los Departamentos y Coordinaciones de los Institutos de Educación Media, Diversificada y Profesional de la Entidad Federal en referencia.

De los resultados obtenidos se concluye que los encargados de dirigir administrativamente el proceso de enseñanza – aprendizaje, no es conforme con las necesidades y expectativas que tienen los docentes en la actualidad. Existe la necesidad de establecer estrategias y poner en práctica teorías administrativas que contribuyan a mejorar la situación de crisis desde el punto de vista gerencial.

No existe estudio referido directamente a las funciones que deben ejercer los (as) subdirector de los centros educativos, es el primero que brindará aporte al trabajo que realizan los (as) subdirectores en los centros en estudios.

1.2 Planteamiento del problema

Los (as) Subdirectores son los colaboradores inmediatos de los (as) Directores, son ellos los responsables ante las autoridades del Ministerio de Educación. (MINED) para resolver cualquier situación que se presente en los centros de estudios al momento de la ausencia de los (as) Directores.

Otra función que desempeñan los (as) subdirectores es participar en la planificación, organización, ejecución, control y evaluación del desarrollo académico de la institución, deben realizar acompañamiento a la práctica docente de las distintas actividades, estrategias metodológicas y criterios de evaluación.

La dirección escolar es determinante para un liderazgo de calidad y una gestión educativa efectiva, en este contexto, el subdirector escolar debe asumir las funciones académicas que le han sido delegadas por el Ministerio de Educación (MINED), planificando sus actividades y tomando en cuenta las orientaciones que le brinda el director(a) como su instancia inmediata superior.

Es importante destacar que hoy en día el trabajo de los (as) subdirectores de algunos centros educativos se ven expuestos a ejercer doble función como director (a) y subdirector (a), ya que a los (as) directores se les encomiendan otras responsabilidades provocando el ausentismos de estos en los centros, cabe mencionar que los (as) directores tienen toda la disposición de trabajar en los centros, pero se ven comprometido asumir funciones que le son asignadas por las delegaciones distritales de educación de cada municipio, afectando de manera directa el liderazgo que estos deben asumir, ya que no pueden hacer sus funciones debido a su ausencia en el centro educativo.

Está situación estimuló a investigar lo que está pasando en el Colegio Público Salvador Mendieta, Colegio Público Nicarao e Instituto Público Esquipulas, pues los (as) Directores no se encuentran y quienes están ejerciendo su liderazgo son

los (as) subdirectores actuando como Director (a) interino (a), la interrogante propuesta es la siguiente:

¿Cuál es el liderazgo que ejercen los (as) subdirectores y la incidencia en la práctica docente del Colegios Público Salvador Mendieta, Colegio Público Nicarao, e Instituto Público Esquipulas, ubicados en el distrito V del municipio de Managua durante el II semestre del año lectivo 2015?

1.2 JUSTIFICACION

La conveniencia de este estudio surge por la necesidad que se encontró en el Colegio Público Salvador Mendieta, Colegio Público Nicarao e Instituto Público Esquipulas donde al realizar las visitas para hacer la coordinación para llevar a cabo la investigación, los (as) directores siempre estuvieron ausente, se consideró que oportuno valorar el trabajo que realizan los subdirectores en ausencia de los directores.

Los resultados obtenidos de este estudio son relevantes, porque ayudará a encontrar algunas respuestas y posibles soluciones para mejorar la calidad del liderazgo que ejercen los (as) subdirectores y como ésta repercute a su vez en la incidencia de la práctica docente.

Este estudio tiene sus implicaciones practicas ya que se pretende apoyar de forma directa el trabajo realizado por los (as) subdirectores, destacar las funciones que estos asumen, también beneficiará a la práctica que realizan los docente, como también a la comunidad educativa.

Según el valor teórico y metodología usada, se plantea que para el Sistema Educativo los recursos que destinan para ejercer la planificación, dirección, control, evaluación y liderazgo en una institución educativa es al Director, al ausentarse éste, quien asume las funciones antes mencionadas es el subdirector.

En términos viabilidad y utilidad los resultados de la información obtenida de este estudio sentarán un precedente para los futuros profesionales de la educación. Asimismo, esta información puede contribuir a desarrollar y orientar la toma de decisiones por parte del subdirector (a), de igual forma se puede producir una reflexión y mejoramiento de la práctica docentes con la finalidad de fortalecer y apoyar el logro de objetivos y mejoramiento del liderazgo de los (as) subdirectores que beneficiará principalmente a los estudiantes y docentes.

II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General:

a) Valorar la incidencia del liderazgo que ejercen los (as) subdirectores en la práctica docente del Colegio Público Salvador Mendieta, Colegio Público Nicarao e Instituto Público Esquipulas, ubicados en el distrito V del municipio de Managua durante el II semestre del año lectivo 2015”.

b) Diseñar propuesta de un plan de mejora que favorezcan el liderazgo que ejercen los (as) subdirectores y su incidencia en la práctica docente del Colegio Público Salvador Mendieta, Colegio Público Nicarao e Instituto Público Esquipulas.

Objetivo Específico:

a. Describir el estilo de liderazgo y el tipo de comunicación que realizan los (as) subdirectores del Colegio Público Salvador Mendieta, Colegio Público Nicarao, e Instituto Público Esquipulas.

b. Identificar las funciones de liderazgo que aplican los (as) subdirectores del Colegio Público Salvador Mendieta, Colegio Público Nicarao, e Instituto Público Esquipulas.

c. Determinar la incidencia del liderazgo de los (as) subdirectores en la práctica docente del Colegio Público Salvador Mendieta, Colegio Público Nicarao, e Instituto Público Esquipulas.

d. Elaborar un plan de mejora que contribuya al liderazgo de los (as) subdirectores y su incidencia en la práctica docente.

III. MARCO TEÓRICO

3.1 LIDERAZGO

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

Por su parte, Chiavenato, I. (2007), destaca lo siguiente: "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”.

El filósofo Landolfi, H. (1985), define al liderazgo como “el ejercicio manifestativo de las actualizaciones y perfeccionamientos de un ser humano, denominado líder, quien por su acción se coloca al servicio del logro, a través de una misión, de uno o varios objetivos propuestos por una visión. Dicha visión debe alinearse y subordinarse necesariamente al bien último del hombre. Los objetivos propuestos por la visión deben incluir y considerar a aquellos objetivos que son individuales de cada una de las personas que conforman el equipo de liderazgo, conjuntamente con aquellos que son organizacionales”.

El autor Daft, R. (2008) en su libro “La Experiencia del Liderazgo”, lo define como “la relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten”.

Adair, J. (1990), en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto, por tanto concibe al liderazgo como “el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas”.

En la actividad escolar, el rol del director implica el ejercicio de un liderazgo, en la medida que como educador puede generar cambios en su interacción con su grupo de docentes, padres de familia, colegas o con miembros de su comunidad ,se puede decir que existen teorías acerca del liderazgo, que se preocupan de enfocar al líder desde diferentes puntos de vista, desde sus cualidades físicas hasta las psíquicas, estatura, inteligencia, personalidad, peso, energía o salud.

3.2. ESTILOS DE LIDERAZGO

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

Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos: el líder autócrata o coercitivo, el líder participativo o democrático y el líder liberal.

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

Teniendo en consideración que la estructura social influye en el tipo de liderazgo, también es posible constatar que un líder puede asumir, en diversas ocasiones,

distintos estilos de conducción de grupos, dependiendo de quién toma las decisiones. De este modo se puede hablar de un:

a. . Liderazgo autocrático o coercitivo: Se caracteriza porque el líder:

- Determina toda política, puesto que la autoridad dicta una a una las técnicas y los pasos a seguir.
- Dice a cada miembro la tarea que se desarrollará y presenta a sus compañeros de trabajo.
- Tiende a ser personal al elogiar y criticar el trabajo de cada miembro, pero se mantiene alejado de toda participación de grupo activa, excepto en las manifestaciones.
- Toma decisiones en nombre del grupo, es decir, no permite la participación de los demás, del camino que ha de seguirse para alcanzar los objetivos comunes, aunque se puede producir casos en que se otorga la oportunidad de voz y voto, pero con el cuidado de reservarse el poder de decidir para sí mismo.

- **Influencia del director autocrático sobre los docentes**

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

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

Por su parte Maureira, O. (2009), en lo que al liderazgo autocrático respecta, señala que este tipo de liderazgo es donde el director impone su voluntad sobre los docentes y controla la conducta de ellos; esta clase de autoridad no existe en

las pautas del liderazgo democrático ya que depende del poder que tiene la autoridad para ejercerlo, pero este poder puede ser delegado por las autoridades superiores o por los subordinados; en uno u otro caso se está dentro de una situación de libertad.

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

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

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

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

- **Influencia del liderazgo democrático sobre el desempeño de los docentes**

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

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

- **Liderazgo socioemocional**

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

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

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

- **Liderazgo liberal**

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

Desde luego, existen diversos grados de liderazgo entre estos estilos; sólo se analizaron tres de las posiciones más definidas. En una época, algunos autores y administradores separaban uno de estos estilos de liderazgo y lo promovían como la solución para todas las necesidades de supervisión. La mayoría dio énfasis a la administración participativa, aunque el estilo autócrata tuvo varios defensores que

lo promovían como la única técnica eficaz. Ocasionalmente existen promotores del estilo liberal que afirman que es un estilo singularmente provechoso.

Las tendencias más recientes enfatizan la necesidad de adaptación y flexibilidad en el uso de los estilos de liderazgo, como oposición al perfeccionamiento de un solo estilos. En pocas palabras, un estilo de liderazgo será más eficaz si prevalecen determinados factores situacionales, en tanto que otro estilo puede ser más útil si los factores cambian, es por eso que se plantean otros estilos como:

- **Liderazgo carismático**

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

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

➤ **Las principales acciones del líder que producen la atribución de carisma de parte de sus empleados son:**

- Discrepancia con lo establecido y deseos de cambiarlo.
- Propuesta de una alternativa que ilusione y convenza a los seguidores.
- El uso de medios no convencionales e innovadores para alcanzar este cambio.
- Ser capaces de asumir altos riesgos personales y dañar sus propios intereses con tal de conseguir sus objetivos.

El líder carismático es capaz de transformar la organización o la entidad social de la que forma parte a través de cuatro etapas:

- Es capaz de percibir las deficiencias en la situación existente, sentir la necesidad del cambio y formular una nueva visión. Se entiende por visión una nueva imagen del futuro de la organización formulado por el líder.
- Debe ser capaz de transmitir a los miembros de la organización la importancia de su visión y de inculcar en sus seguidores la necesidad del cambio en el sentido por el indicado para ello es necesario que el líder carismático sea un buen comunicador.
- Capaz de inspirar e los miembros de su organización una gran fe y confianza tanto en él, como en la visión que sostiene. Esto puede lograrlo de varias maneras: asumiendo riesgos personales, mostrando que no hace las cosas buscando un beneficio personal, demostrando una total dedicación y demostrando que es el que más sabe en los asuntos relacionados con la visión.
- Finalmente y una vez cubiertas la etapas anteriores el líder carismático consigue que su visión sea asumida por los miembros de la organización y, a través de su ejemplo personal y de la fuerte identificación producida, logra que los seguidores adquiera una gran confianza en sí mismos y en definitiva, que la visión inicial se cumpla.

➤ **El liderazgo carismático está compuesto por cuatro factores:**

- Carisma: es el factor más importante, y se define con la capacidad del líder de evocar una visión y de lograr la confianza de sus seguidores.
- Inspiración: es la capacidad del líder para comunicar su visión.
- Estimulación intelectual: es la capacidad de líder para impulsar a los miembros de su equipo a abordar los problemas de una manera diferente a la usada hasta entonces, de pensar en una manera innovadora y creativa.
- Consideración individualizada: es la capacidad del líder para prestar atención personal a todos los miembros de su equipo, haciéndoles ver que su contribución individual es importante.

- **Líder emprendedor**

El emprendedor quiere progresar, lograr resultados, alcanzar los objetivos, emprender proyectos cada vez más grandes crecimiento y mejora., como líder, el

emprendedor no sólo se centra en su propio crecimiento y en el aplauso, sino que también trabaja a partir de una visión clara, involucra a los demás y cuida bien de las personas de su entorno, además de controlar el movimiento, también aspira a la estabilidad, decide a veces claramente no hacer algo y respeta las tradiciones.

Un directivo que se comporta como emprendedor tiene objetivos claros ante sí, y sólo cuenta los resultados, desea destacar piensa que querer es más importante que poder. Su método para la toma de decisiones depende de la situación.

Fortalezas: motivado, altamente orientado a los resultados

Debilidades: dificultad a la hora de seguir las normas y de compartir el éxito, escasa consideración por los colaboradores más débiles.

- **Líder Proactivo**

Un líder, especialmente, tiene que ser proactivo, ya que necesita adelantarse a los acontecimientos y no esperar pasivamente para ver lo que pasa. El otro aspecto de la pro actividad, la práctica de analizar lo que se puede controlar y lo que no, también resulta interesante ya que hace que el líder concentre sus energía en las áreas sobre las que se puede ejercer algún control

Ser proactivo significa tomar la responsabilidad de la propia vida, ejercitar la habilidad de seleccionar respuesta ante cualquier estímulo.

Esto implica comportarte según la elección consciente, basado en los valores y principios, no en las condiciones en las que se encuentras.

- **El liderazgo proactivo está compuesto por los siguientes factores:**

- ✓ Confía en las personas.

- ✓ Piensa que en la vida nunca dejamos de aprender y todas las personas tienen algo que enseñarnos.

- ✓ Se enfoca en los objetivos y no en los individuos.

- ✓ Acepta que sobre nuestras ideas siempre habrá formas mejores de ver y hacer las cosas.

- ✓ Busca continuamente nuevas oportunidades y marca la diferencia con acciones positivas.
- ✓ Jamás espera a que los demás tomen decisiones por él.
- ✓ Establece objetivos prácticos encaminados al cambio.
- ✓ Persevera y persiste en todos tus esfuerzos.
- ✓ Emprende la acción y no le temas a las aventuras a pesar de la inseguridad.
- ✓ Consigue resultados palpables, siempre orientate a los resultados.

- **Líder Complaciente**

Este tipo de liderazgo está compuesto por un líder que siente la necesidad de ser apreciado por todos, y de satisfacer a todos, esto permite que la aceptación por parte del grupo, sea muy favorable para el líder al principio.

Las personas que están subalternas a este tipo de liderazgo pueden disfrutar cierto grado de bienestar al saber que lo que le pidan al líder que haga por ellos, o les permitan hacer, tendrán siempre su consentimiento, pero este tipo de relación de liderazgo, es muy preferido por el grupo de personas interesadas, y desconsideradas dentro de la organización.

Por el contrario, las personas comprometidas con la organización, no toleran a este tipo de líder por ser personas fácilmente moldeadas por lo que el grupo antoje. La mayoría de las personas eficientes, desean tener entre sus líderes a personas comprometidas, que asuman logros, metas, y que están claras con lo que desean lograr en el grupo, y que se encargan de moldear al grupo, y no que el grupo los moldee a ellos.

3.2.1 Tipos de liderazgo

De acuerdo con Salazar A. (2006), en los últimos años las reflexiones en torno al liderazgo y la mejora escolar han ido llamando la atención sobre lo obsoleto de la

concepción, contemplando la incorporación de nuevos significados y posibilidades de liderazgo en los centros escolares que acentúen más el carácter distribuido del mismo. Para esta misma autora, en la actualidad existen dos tipos de liderazgo aplicables al ámbito educativo: el instructivo y el transformacional. Estos son algunos de los estilos de liderazgo más populares no sólo en la teoría del liderazgo sino también en la práctica docente de hoy.

- **El liderazgo instructivo:** existe una marcada influencia de la investigación sobre escuelas eficaces, en el que se insistió que para mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje habrían de focalizarse en los directores, considerados líderes instructivos, cuyo cometido básico sería el de animar el trabajo de los profesores en las aulas, apoyarlos, supervisarlos, así como ser portavoz; incluso formador en ciertas prácticas y métodos de enseñanza que la investigación documenta como eficaces.
- **El liderazgo transformacional:** surge del concepto de un “nuevo liderazgo”, dirigido bajo un esquema visionario, carismático, transformador, flexible, inclusivo, comunitario y democrático. Un nuevo liderazgo, en el que en lugar de acentuar la dimensión e influencia en los seguidores o en la gestión, se enfoca en el ejercicio de hacer cumplir la misión, visión, valores y objetivos, trabajados y compartidos con los miembros de la institución.

La idea central de esta concepción es que el líder ha de articular una visión para la organización, comunicarla a los demás, y lograr de ellos la cooperación y el compromiso. Así mismo, el líder transformacional reconoce y potencia a los miembros de la institución y se orienta a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, pues no solamente gestiona las estructuras sino que influye en la cultura de la organización para cambiarla y mejorarla (Salazar,A.2006)

Este tipo de liderazgo, surge con la denominada reestructuración escolar, por lo que ocupa un lugar clave en las instituciones educativas. Así, para Leith Wood (1994); el líder transformador: a) apoya a los profesores a la hora de desarrollar y sostener una cultura escolar profesional, b) promueve el desarrollo profesional de los profesores, c) mejora los procesos de resolución de problemas. Este mismo autor, apunta seis dimensiones de este liderazgo: 1) construir la visión y metas del centro, 2) proporcionar estímulos intelectuales, 3) ofrecer apoyo individualizado, 4) simbolizar prácticas y valores profesionales, 5) demostrar expectativas de alto rendimiento y 6) desarrollar estructuras que promuevan la participación en la toma de decisión (Leith Wood y Jantzi; 2000).

Para González G.(2003), el líder transformador, en definitiva, es un líder que promueve metas comunes, construye una visión compartida de qué debería ser la escuela, comunica la visión y metas del centro, apoya a grupos y a individuos en sus intentos de mejorar la enseñanza, proporciona oportunidades para que los profesores reflexionen sobre su práctica docente.

3.4. LA COMUNICACIÓN DEL LÍDER

El subdirector escolar que desea ser eficiente y lograr a través de su influencia que sus docentes trabajen en función del logro de las metas organizacionales, debe hacer uso constante de un eficiente proceso comunicacional. Es el proceso mediante el cual el emisor y el receptor establecen una conexión en un momento y espacio determinados para transmitir, intercambiar o compartir ideas, información o significados que son comprensibles para ambos.

En este orden de ideas Stoner, J. (2011), señala que "una buena comunicación con el líder y los miembros es el intercambio de pensamientos y de información para lograr confianza y entendimiento mutuo o buenas relaciones humanas" De lo expresado se deduce que el proceso comunicacional es de vital importancia en

cualquier organización, este proceso se constituye en el pilar fundamental de la escuela.

a) Propósitos de la comunicación: La comunicación, persigue dos propósitos fundamentales: la información y la comprensión necesaria al refuerzo de las personas en el desarrollo de su actividad, y proporcionar las orientaciones para lograr los grados deseados de motivación, operación, y satisfacción en los cargos. A partir de la misma se conduce a un ambiente de trabajo en equipo y a mejorar el desempeño de la actividad desarrollada.

b) Importancia de la comunicación: Lo expresado hasta ahora, implica que la comunicación es importante en la relación entre los directores y los docentes, permitiendo el esclarecimiento y explicación de decisiones tomadas. Los subdirectores guían y orientan personas y el arte de dirigir tiene que estar orientado al máximo rendimiento de cada persona.

Esto se logra lógicamente con una comunicación efectiva, ya que esta se constituye en el medio ideal para tomar y ejecutar decisiones, para obtener información y corregir los procesos y procedimientos de acuerdo con la situación.

En virtud de lo señalado, Fernández, F. (2009), dice que para lograr una vigorosa comunicación se hace necesario la presencia de las relaciones humanas, pues ello permite la integración del recurso humano con las organización cubriendo los conflictos inevitables que se presentan, y los mecanismos diversos que deben ser utilizados para que los inconvenientes y controversias puedan ser canalizados a través de actividades directivas.

Dentro de este orden de ideas, Esqueda, G. (2006), señala que la comunicación se constituye así en un factor que incide directamente en la creación de un clima organizacional de trabajo donde reine la motivación, la confianza y la satisfacción de los involucrados. Su uso adecuado ayuda a que cada miembro de la organización tenga perfectamente delimitado su campo de acción y sepa lo que

debe hacer en cada momento y, a la vez tenga la posibilidad de exponer las dificultades con que se encuentre en su tarea, así como el rendimiento obtenido.

c) Tipos de comunicación: Diversos son los tipos de comunicación que se encuentran en una escuela. Los autores citados anteriormente, se refieren a la comunicación formal e informal, ascendente y descendente.

✚ **Comunicación formal:** La conciben como la que se lleva a efecto a través de canales establecidos y oficialmente reconocidos, dentro de ellos se pueden mencionar, las entrevistas, las reuniones, circulares, memorandos , entre otras.

✚ **Comunicación informal:** Se le designa comúnmente rumor, y existe la desventaja de que presenta la posibilidad de distorsionar la información, enrarecer el clima organizacional, romper las relaciones humanas y crear un clima que se dirija en contra de la consecución de los objetivos organizacionales.

✚ **Comunicación descendente:** Es la que parte de los niveles jerárquicos superiores y se desplaza a los niveles administrativos inferiores. Es la comunicación que utiliza la alta gerencia para comunicarse con los subalternos.

✚ **Comunicación ascendente:** Actúa en sentido contrario, aquí los subalternos se comunican con los gerentes. El director en este tipo de casos particular debe aflorar todas sus condiciones de líder para aprender a escuchar y en base a ello, tomar las decisiones que le sean pertinentes. El director en estas circunstancias debe ser un individuo muy racional y objetivo para no constituirse en presa de las informaciones subjetivas, que desarticulen los esfuerzos y la integración de los miembros de la organización.

Con relación a lo expresado por los autores, la comunicación como proceso dinámico que fundamenta la existencia, progreso, cambios y comportamientos de todos los sistemas vivientes, individuos y organizaciones, según lo expresa Pérez, J. (2008), debe encaminarse: “A buscar objetivos comunes dentro de la escuela,

satisfacer al docente y su desempeño e integrar el recurso humano con la organización”

Por tanto, es imposible prescindir de la comunicación en la escuela. Por el contrario, es necesario contar y estructurar un sistema comunicacional que permita a los directores y docentes, una fluida, precisa y clara información, puesto que esto contribuye al logro de las metas educativas y por consiguiente al éxito de la escuela.

❖ **Habilidades para la comunicación**

De acuerdo con Cisneros, E. (2014), la comunicación es el proceso que consiste en transmitir información y significado .La verdadera comunicación ocurre solo cuando todas las partes que participan en el proceso entienden el mensaje (información), desde el mismo punto de vista (significado).

En este sentido, Cisneros, E. (2014), considera que “lo importante en la comunicación en el liderazgo y el proceso de comunicación es transmitir y recibir mensaje “

Teniendo en consideración las diversas formas de comunicarse podemos decir que:

❖ **Comunicación y el liderazgo, se caracteriza porque:**

- La comunicación eficaz es una de las capacidades medulares de los líderes, pues forma parte de la estrategia de liderazgo.
- Capacidad de comunicación y el desempeño del líder.
- Habilidades para las relaciones interpersonales y la comunicación.

❖ **Transmitir el mensaje y dar instrucciones**

- El líder debe comprometerse en la filosofía y el comportamiento, con la noción de que comunicarse con los empleados es esencial para el logro de las metas de la organización.
- Asociar las acciones con las palabras.

- Comprometerse con la comunicación de dos vías (descendente y ascendente).
- Énfasis en la comunicación cara a cara.
- Mantener a los miembros de la organización informados de los cambios y decisiones dentro de la organización.
- Dar confianza y valor a los empleados para comunicar malas noticias.
- Diseñar un programa de comunicación para transmitir la información que cada departamento o empleado necesita.

3.5. PRÁCTICA DOCENTE

Práctica docente, significa cumplimiento del deber y de las funciones por parte de los docentes. Esto implica decir, las labores que cotidianamente tienen que cumplir en un aula de clases con sus estudiantes para el logro del desarrollo integral de éstos; asimismo, implica todo el trabajo previo que el docente debe desarrollar para evitar el inmediateismo y la improvisación durante su gestión dentro del aula. Soto, G. (2009).

De acuerdo a lo expresado, en el artículo 77 de la Ley General de Educación (1990), la enseñanza, constituye una de las principales funciones que el docente debe desempeñar. Aquí se establece que el docente debe actuar como un promotor de experiencias educativas, con capacidad para utilizar estrategias y recursos que produzcan en el educando desarrollo de la creatividad, participación activa de su aprendizaje, transferencia de los conocimientos, habilidades y destrezas a situaciones de la vida real y el desarrollo de actitudes y valores.

En el desempeño docente, se percibe una acción para facilitar el aprendizaje, en tal sentido adquiere importancia la planificación de estrategias metodológicas, entendiéndose como la integración de componentes como métodos, técnicas, procedimientos, organización del ambiente y recursos para el aprendizaje.

a) Formación docente

La formación docente, de acuerdo con Ascanio, E. (1995), es uno de los puntos que debe ocupar un lugar fundamental en la construcción del currículo y los docentes son los interlocutores decisivos más importantes de los cambios educativos; son los agentes del currículum, son sujetos del cambio y la renovación pedagógica. De lo anterior se derivan dos conceptos fundamentales que son la profesionalización docente y el desempeño profesional de los docentes.

b) Profesionalización del docente

Se refiere a las diversas decisiones políticas, sociales y formativas que conforman la profesión docente, su valor social e intelectual, lo cual se traduce en aspectos y condiciones como el salario, conocimientos y competencia para el acceso a la profesión, estructuras organizativas, contextos profesionales y condiciones de trabajo.

c) Desempeño profesional del docente

Se refiere al carácter y la calidad del quehacer y práctica docentes de acuerdo con ciertos criterios y pautas que se valoran como un buen desempeño, dentro de determinados estándares. Sin embargo, no pocas veces las prácticas docentes destinan poca reflexión y análisis respecto a estos aspectos y esto genera que se repitan los procedimientos convencionales fincados en el supuesto de que el aprendizaje es ante todo el simple registro y repetición de la información vertida por el maestro o en el libro. Ascanio, E. (1995).

Por lo anterior es muy importante entender cuál es el papel de los docentes; fundamentalmente es ayudar a los estudiantes a “aprender a aprender” de manera autónoma en esta cultura del cambio y promover su desarrollo cognitivo y personal mediante actividades críticas y aplicativas que teniendo en cuenta sus características, les exijan un procesamiento activo e interdisciplinario para que construyan su propio conocimiento y no se limiten a una recepción pasiva y memorización de la información.

d) Competencias de los docentes.

De acuerdo con el Ministerio de Educación (MINED) en el “Diseño curricular de Formación Docente” (2010), las competencias que deben demostrar los docentes son:

- Conocimiento de la materia actualizada y de cultura general.
- Competencias pedagógicas.
- Conocimientos de didáctica.
- Mantenimiento de la disciplina.
- Conocimientos sociales y psicológicos de los procesos de aprendizaje.
- Habilidades instrumentales, es decir conocer diferentes lenguajes, materiales y herramientas que apoyen el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Características personales: autoestima, madurez, seguridad, equilibrio personal, capacidad de empatía, imaginación, creatividad.
- Entusiasmo, es decir vivir plenamente lo que hace de forma que lo transmita a los estudiantes.
- Optimismo pedagógico lo que implica creer en la posibilidad de mejora de los estudiantes.
- Liderazgo, una actitud de guía que lleve a los estudiantes hacia el cumplimiento de los objetivos establecidos y que atienda las necesidades de estos.
- Capacidad de brindar afecto y contención (dar apoyo emocional y brindar orientación a los jóvenes).

Es así que la profesión docente es una de las más complejas y que por tanto requiere de un compromiso personal muy profundo del individuo.

e) Disciplina laboral del docente

Según Chacón, A. (2007), la disciplina laboral es el sistema de relaciones de responsabilidad mutua, durante el proceso de cooperación del trabajo, que aparece respaldado por normas jurídicas y sociales; su cumplimiento es obligación individual y colectiva de todos los trabajadores, dirigentes y funcionarios sin excepción y constituye un elemento ineludible para el logro de los objetivos

económicos, sociales y espirituales de toda la sociedad, cuyo principal propósito es asegurar que el comportamiento y el desempeño de los trabajadores se ajuste a los lineamientos de la compañía y es esencial para vivir y trabajar en armonía y eficiencia.

❖ **Responsabilidad laboral de los docentes**

De acuerdo con el Ministerio de Educación (MINED) en la Ley de Carrera docente (1990), es responsabilidad de los docentes:

- Cumplir y hacer cumplir la política educativa del Estado de conformidad con lo establecido en la Constitución Política de la República.
- Cumplir eficientemente con el cargo que desempeñan.
- Mantener y desarrollar la docencia con la ética profesional que el cargo requiere.
- Mantener actualizados sus conocimientos en las materias científicas y pedagógicas de su competencia.

❖ **Deberes de los docentes**

Según Boluda.O. (2013) En pleno siglo XXI todo profesor tiene una serie de deberes como profesional de la enseñanza:

- Reflexionar pausadamente cada curso sobre la forma de enseñar, las metodologías y la evaluación utilizadas.
- Conocer las demandas de la sociedad: alumnos, familias, empresas.
- Colaborar, cooperar y compartir materiales y recursos con el resto de profesores, tanto en el centro educativo como a través de Internet.
- Formarse y actualizar, anualmente, los conocimientos específicos y didácticos.
- Adquirir unas competencias digitales mínimas.
- Estar implicado en la educación integral de los alumnos.
- Ser flexible, saber adaptarse a nuevos alumnos y nuevos tiempos.
- Comunicar nuestras buenas prácticas y la importancia de nuestra tarea en la sociedad.
- Atreverse, y esforzarse, a innovar en el aula.

f) Funciones de los Docentes.

- Cada vez se abre más paso su consideración como un mediador de los aprendizajes de los estudiantes, cuyos rasgos fundamentales son (Tebar B 2003):
- Es un experto que domina los contenidos, planifica (pero es flexible)
- Establece metas: perseverancia, hábitos de estudio, autoestima, meta cognición; siendo su principal objetivo que el mediado construya habilidades para lograr su plena autonomía.
- Regula los aprendizajes, favorece y evalúa los progresos; su tarea principal es organizar el contexto en el que se ha de desarrollar el sujeto, facilitando su interacción con los materiales y el trabajo colaborativo.
- Fomenta el logro de aprendizajes significativos, transferibles.
- Fomenta la búsqueda de la novedad: curiosidad intelectual, originalidad. pensamiento convergente.
- Potencia el sentimiento de capacidad: autoimagen, interés por alcanzar nuevas metas. Enseña qué hacer, cómo, cuándo y por qué, ayuda a controlar la impulsividad.
- Comparte las experiencias de aprendizaje con los alumnos: discusión reflexiva, fomento de la empatía del grupo .Atiende las diferencias individuales.
- Desarrolla en los alumnos actitudes positivas (valores).

g) Relaciones interpersonales del docente.

El docente debe propiciar un clima propicio de relaciones interpersonales con estudiantes, padres, directivos y colegas:

- Conocimiento, preocupación y comprensión por los problemas de sus estudiantes.
- Flexibilidad para aceptar la diversidad de opinión y sentimientos de los estudiantes y respeto por sus diferencias de género, raza y situación socioeconómica.
- Respeto y espíritu de colaboración que se manifiesta en sus relaciones con los padres, directivos y colegas.

h) Desempeño pedagógico de los docentes

Para demostrar su desempeño pedagógico, el docente al planificar y desarrollar las estrategias de aprendizaje debe tener en consideración, tal como lo establece el Diseño Curricular (2009), los siguientes aspectos:

➤ **Clima psicológico:** es fundamental, y que la motivación como proceso es permanente, de allí el papel fundamental tanto de la motivación intrínseca como de la motivación extrínseca; el aprendizaje activo, aprender por sí mismo, produce mayor satisfacción, permanencia en el aprendizaje y crea hábitos para el "aprender a aprender". En tal sentido se recomienda la búsqueda del reconocimiento y estimular los procedimientos que impliquen el análisis, síntesis, observación, comparación, reflexión, abstracción, expresión; el ambiente deberá favorecer la experiencia vinculada con la realidad, de forma que facilite la transferencia de conocimientos, y el desarrollo de habilidades y destrezas; no existe un método, procedimiento o técnica único para todas las situaciones de aprendizaje.

Recursos para el aprendizaje: Otro de los elementos importantes, lo constituyen los recursos para el aprendizaje, estos según el Ministerio de Educación (MINED) en la parte general del "Manual del Docente" (2009), se define cómo: "multimedios y vías que facilitan el logro de los objetivos y a la vez son estímulos que favorecen la participación activa de los educandos". Se asume de esta definición que los recursos para el aprendizaje, además de estar íntimamente vinculados con los planes y programas de estudio, deben ajustarse a las características de los educandos.

i) Propósitos de utilización de los recursos para el aprendizaje de los estudiantes

Asimismo, en el Manual del Docente (2009), se puedan evidenciar los propósitos de utilización de los recursos para el aprendizaje:

- Propiciar el trabajo independiente, ya que estimula la indagación y su capacidad creadora.
- Permitir que el educando progrese de acuerdo con su propio ritmo y distribuya su tiempo en función de sus intereses y necesidades.
- Democratizar la situación de aprendizaje, porque permite atender a un gran número de estudiantes, favoreciendo la igualdad de oportunidades educativas.
- Lograr un aprendizaje rico en experiencias directas, ya que se pueden utilizar materiales multisensorial.
- Estimular el aprendizaje por descubrimiento.

Es de vital importancia, de acuerdo a lo expresado, que el docente seleccione, diseñe, produzca y aplique los recursos adecuados a determinadas situaciones de aprendizajes.

j) Evaluación del desempeño pedagógico del docente

Dentro del desempeño pedagógico del docente, existe una función que es fundamental, se trata de la evaluación. Esta según el Manual de Planeamiento didáctico y Evaluación de los aprendizajes (MINED, 2010) es la función por la cual el docente puede seleccionar y utilizar concepciones, criterios y procedimientos que le permitan valorar tanto el rendimiento del alumno como el de los demás componentes curriculares, con lo cual le será posible constatar si cumplió o no con los fines que le asigna la normativa legal vigente de la educación en Nicaragua.

Desde esta perspectiva la evaluación debe concebirse como un proceso que permite determinar y valorar el logro de los objetivos. Se debe considerar las condiciones en la cual se produce el aprendizaje para reorientar el proceso y garantizar la acción educativa.

En la Ley General de Educación (1980), se establece en el artículo 63, como debe ser la evaluación: continua, integral y cooperativa.

a) Continua: Porque se debe realizar en las diferentes fases del proceso enseñanza – aprendizaje, es decir, antes durante y al final de las acciones educativas para determinar, valorar y registrar en forma sistemática, los resultados de la actuación general del alumno.

b) Integral: Pues está dirigida a valorar los resultados en las áreas cognitivas, psicomotora y afectiva, así como los rasgos relevantes de la personalidad, tomando en cuenta los factores que intervienen en el proceso de aprendizaje.

c) Cooperativa: En la medida en que participan en el proceso de evaluación los agentes educativos: docentes, padres o representantes e integrantes de la comunidad.

La efectividad de la evaluación depende, entre otros aspectos, de la adecuada selección que el docente haga de las técnicas e instrumentos, que le permitan obtener una información válida y confiable acerca del rendimiento del alumno.

❖ **Propósitos de la evaluación por parte del docente**

En este sentido, el docente deberá planificar en función de las conductas y criterios de logros establecidos en los objetivos, a fin de elaborar las descripciones tanto cualitativas como cuantitativa que le permitan:

- Establecer las condiciones en las cuales se encuentran los estudiantes para iniciar el aprendizaje, el objeto de planificar el proceso de enseñanza – aprendizaje y ajustado a las necesidades de los estudiantes.
- Evidenciar las dificultades del alumno en el logro de los objetivos, a fin de aplicar los indicadores apropiados.
- Estimular y orientar a los estudiantes, padres y representantes, docentes y otras personas involucradas en el desarrollo del proceso enseñanza – aprendizaje para hacer más efectivo el logro de los objetivos.
- Informar a padres y representantes acerca del progreso de su representado.

- Valorar los resultados del curso a fin de determinar la efectividad de los materiales, métodos de enseñanza y tomar decisiones relacionadas con la calificación, promoción y repitencia.
- Proporcionar información sobre la factibilidad de los objetivos y adecuación de los planes y programas desarrollados.

Todo esto debe tenerlo presente el docente con el objeto de determinar las causas de ciertas anomalías que interfieren con el normal y exitoso proceso de enseñanza – aprendizaje. Debe de esta manera determinar la relación entre los contenidos programáticos, recursos para el aprendizaje, metodologías de aula y los niveles de rendimiento estudiantil representados en la repitencia, deserción, ausentismo y bajos promedios o calificaciones.

k) Gestión académica del docente

Por otra parte, según Bolívar, A. (1997), el docente para desarrollar todos los aspectos implícitos en el proceso de enseñanza – aprendizaje, debe planificar, organizar, ejecutar, controlar y evaluar todo lo concerniente a su desempeño y a la de los componentes curriculares que forman parte del mencionado proceso. En este sentido, el docente debe:

a) Planificar: Supone actividades como el diagnóstico de la situación de los educandos, del ambiente escolar, para formular los componentes curriculares que permitirán realizar las actividades de enseñanza – aprendizaje de manera sistemática, evitando la improvisación y la consiguiente pérdida de tiempo y recursos.

b) Organizar: La organización se refiere a la disposición en forma adecuada de sus componentes. La organización del proceso de enseñanza – aprendizaje trata de colocar cada parte en el lugar que le corresponde, pero no en función de esa parte sino en función de las necesidades de los educandos. En esta fase del proceso se ordenan, los objetivos, éstos se relacionan con los contenidos,

estrategias y los recursos para el aprendizaje necesarios para el logro de los objetivos educativos

l) Ejecutar: En la fase de ejecución como su nombre lo indica se ponen en funcionamiento cada uno de los componentes curriculares. Aquí el docente debe interrelacionar cada componente pensando no en función de su persona, sino en la de los educandos que deben constituirse en el centro de atención del proceso de enseñanza – aprendizaje.

d) Controlar y evaluar: Todas las fases descritas, deberán ser controladas y evaluadas para retroalimentar constantemente el proceso y formular las correcciones de ser necesarias. En el proceso de control y evaluación, no sólo se evalúa al docente, se evalúa la actuación del alumno y la eficacia de los demás elementos del currículo. Sólo de esta manera, es como se puede eliminar uno de los aspectos que ha caracterizado al proceso de enseñanza – aprendizaje, la improvisación, es decir, con el cumplimiento cabal de cada una de las fases descritas se evita el derroche de energía, la pérdida de tiempo y de recursos materiales y humanos.

Todo lo anterior implica en consecuencia, que con su cumplimiento debido se hace más eficaz y eficiente el desempeño del docente en procura de los objetivos preestablecidos en la organización educativa.

m) Actitudes de los docentes

De acuerdo con los autores Ordway, T. y Schell, E. (2011), una de las actividades humanas con mayor trascendencia e impacto en la sociedad es, sin lugar a dudas, la labor docente. Por esto, es importante considerar que toda persona con las funciones de un docente, tiene una responsabilidad que va más allá de transmitir únicamente conocimientos.

Además de la elocuencia, el grado de especialización y el manejo de las herramientas didácticas, todo educador debe considerar como indispensable vivir las siguientes actitudes:

- **Superación** :Posiblemente una de las palabras que más se utilizan en un centro educativo, es precisamente el superarse, y cada vez que un profesor dedica parte de su tiempo para lograr este cometido, todo su esfuerzo se traduce en acciones concretas: aprende e implementa nuevas técnicas de enseñanza o utiliza el propio ingenio para el mismo fin; comenta temas de actualidad relacionados con su materia; comparte experiencias personales; sugiere y ofrece puntos de vista respecto a las lecturas, películas, espectáculos; posee conocimientos de historia y cultura general; busca relacionarse con las nuevas tecnologías: internet, e-mail y el chat para orientar sobre sus riesgos y beneficios.

- **Empatía:** Aunque la vocación para enseñar supone un genuino interés por los demás, son acciones concretas las que permiten vivir mejor este valor.

Se demuestra empatía al prestar la misma atención a todos los estudiantes, exista o no afinidad, para conocer mejor el motivo de su inquietud, desgano, indiferencia o bajo rendimiento; ofrecer la ayuda, medios o herramientas necesarias para mejorar su desempeño, calidad humana o integración al grupo.

Lo mismo sucede al corregir con serenidad y comprensión, y en la medida de lo posible, sin poner en evidencia delante de los demás; controlando la impaciencia, el enojo y hasta el mal humor provocado por circunstancias ajenas y personales. Por tanto, este valor permite hacer un trabajo con mejor calidad profesional y humana al mismo tiempo.

- **Coherencia:** Todo docente representa autoridad, disciplina, orden, dedicación y verdadero interés por las personas, y partiendo de esta base, el ser coherente supone trasladar a la vida personal las mismas actitudes que se exigen en el salón de clase. Lo mismo sucede con el vocabulario, las posturas, el arreglo

personal, hábitos de higiene y la relación personal que se vive con los demás: amable, respetuosa, comprensiva.

De igual forma, ser coherentes comprende el cumplir con las normas establecidas por la institución: planeación, elaboración de material, seguimiento de un programa, cubrir objetivos según el calendario y participar en las actividades extraescolares.

- **Lealtad:** Ser leal a una institución significa una completa adhesión a sus normativas, respeto por los directivos y trabajo en equipo con los colegas.

Es obligación guardar toda confidencia respecto a las políticas y estrategias; movimientos del personal; decisiones directivas; situaciones personales de docentes y estudiantes, a menos que afecten considerablemente la imagen y prestigio de la institución.

- **Entusiasmo:** Una de las figuras más atractivas es la del docente entusiasta, siempre con una sonrisa dibujada, optimista, emprendedora; difícilmente se enoja, pero a la vez es estricto y exigente; disponible al diálogo; bromista pero respetuoso; capaz de comprender y dar un buen consejo.

Esta personalidad no es extraña ni ajena, pero a nadie se le ocurre pensar si tiene problemas, carencias o dificultades personales, mucho menos, preguntarse cuál es la fuente de su alegría y serenidad.

La sociedad actual puede recibir un gran beneficio a través de docentes especializados en cualquier área del conocimiento, la técnica o la cultura, pero también hace falta ser un verdadero apoyo familiar, líder y ejemplo de integridad, honestidad, profesionalismo y de valores humanos.

3.6. FUNCIONES DEL LIDERAZGO

Según Adiar, J. (1990), se presenta una lista de las funciones del liderazgo que pueden ser ejercidas en cualquier contexto, como el de una institución educativa:

Tabla N° 1

Funciones del liderazgo

Funciones del Liderazgo	Comprende
a) Planeación	<ul style="list-style-type: none">▪ Definir la tarea, objetivo o meta del grupo.▪ Elaborar un plan realizable (dentro de una estructura adecuada para la toma de decisiones).
b) Control	<ul style="list-style-type: none">▪ Determinar y controlar el tiempo que demanda una tarea.▪ Asegurar que todas las acciones se encaminen en dirección de los objetivos.▪ Moderar en las discusiones entre los miembros de grupo.▪ Estimular al grupo hacia la acción-decisión.
c) Dirección	<ul style="list-style-type: none">▪ Proporcionar nueva información al grupo.▪ Recibir información del grupo.▪ Resumir sugerencias e ideas coherentemente.
d) Evaluación	<ul style="list-style-type: none">▪ Poner a prueba las consecuencias de una solución o propuesta.▪ Evaluar la actuación del grupo.▪ Ayudar al grupo a evaluar su propia actuación, en comparación con las normas establecidas.

Fuente: Adiar J. (1990)

3.7 FUNCIONES DEL SUBDIRECTOR ESCOLAR COMO GERENTE EDUCATIVO

Los subdirectores son generalmente los responsables de manejar:

- Los problemas de disciplina y otras actividades que impliquen a los estudiantes. Reunirse con los padres de familia por varias razones, mantener horarios y servir como coordinadores de pruebas.
- Participa en desarrollar clases o reemplaza a profesores.
- Resuelve conflictos entre los estudiantes y profesores o entre los profesores y los padres de familia
- Realiza acompañamiento directo a los docentes ,controla disciplina laboral y procesos académicos

Conoce y dirige las dimensiones gerenciales tales como:

a) Planificación: Según Esqueda, G. (2006), la planificación implica el personal directivo piensen con antelación en sus metas y acciones, y basen sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas. En este mismo orden de ideas González, G. (2003), expresa: “La planificación es concebida como un proceso dentro del hecho administrativo, el cual tiene su inicio en el estudio y análisis de las necesidades de la organización, considera la mejor manera de aprovechar los recursos, afrontar riesgos, establecer las metas y objetivos, así como los mejores métodos, técnicas y estrategias para alcanzarlos”.

Los referidos autores destacan la importancia de la planificación dentro de la administración, a través de ella se pueden considerar todas las herramientas fundamentales para lograr las metas y los objetivos de la escuela con la inversión de menos tiempo y menos desgaste de los recursos humanos y materiales.

Se evidencia igualmente que con una buena planificación se evita uno de los males enquistados en las organizaciones educativas, la improvisación, es decir, hacer frente a la situación en la medida que surgen los problemas. Desde esta perspectiva no se prevén las posibles situaciones anómalas que pudieran presentarse en el accionar de la escuela en pos de sus metas u objetivos.

b) Organización: Otro de los procesos importantes en la administración lo constituye la organización, según González, G. (2003), "Organizar constituye un proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que puedan alcanzar las metas de la organización".

De acuerdo a lo expresado, Bolívar, A. (1997) dice que: “El propósito de la estructura de una organización, es ayudar a crear un ambiente propicio para la actividad humana, por lo tanto, constituye una herramienta administrativa y no un fin en sí misma”. Aunque la estructura debe definir las funciones a realizar. Los

papeles asignados en esta forma, se tienen que diseñar también a la luz de las capacidades y motivaciones de las personas disponibles.

De lo citado por los autores referidos, se deduce que el objetivo fundamental de la organización es la integración del recurso humano, la conformación de un verdadero equipo que ponga en funcionamiento de la mejor manera la estructura organizacional. Para lograr este objetivo, es recomendable dividir a la organización en general en secciones o departamentos con el fin de lograr dinamizar la organización.

A cada departamento se le asignarán responsabilidades particulares a ser cumplidas en el ejercicio de las funciones específicas. Entre estas secciones organizacionales, como es lógico, debe existir coordinación para asegurar que sus esfuerzos se conjuguen para lograr de manera general la eficiencia en la organización.

c) Dirección: La dirección, es otra de las funciones relevantes dentro de la escuela, a través de ella los directivos establecen el carácter de la misma. Para Arévalo, J. (1997), "la dirección consiste en influir en los docentes para que contribuyan a la obtención de las metas de la escuela y del grupo; se refiere predominantemente a los aspectos interpersonales de la administración". Por su parte Stoner, J. (1996) dice que la dirección "implica mandar, influir y motivar a los docentes para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección".

Según lo expresado, en esta etapa del proceso gerencial es donde se establece el carácter de la escuela, pero ello depende primordialmente de los valores y el estilo de dirigir del líder, lo que necesariamente influye en la relación interpersonal dentro de la institución. En esta etapa el subdirector debe convencer a los demás a que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y organización.

d) Control: Todas las etapas descritas anteriormente, se verían incompletas sin un riguroso proceso de control, el mismo consiste en vigilar la labor desarrollada en la unidad organizativa, teniendo como base los objetivos y normas establecidas en la fase de planeación. Al precisar sobre esta fase del proceso gerencial, Stoner, J. (2011), expresa: "el director escolar debe estar seguro de que los actos de los miembros de la escuela, de hecho, la conducen hacia las metas establecidas".

De estas consideraciones, se deduce que el control es la culminación del proceso gerencial, pero que durante el desarrollo del proceso, se pueden efectuar controles parciales para determinar alguna desviación en las acciones para el logro de las metas y realizar los reajustes pertinentes.

En concordancia con lo sustentado, Stoner, J. (2011), considera que se trata de un proceso para garantizar que las actividades realizadas se ajusten a las planeadas. De acuerdo a esto, la fase de control comienza precisamente donde termina la planeación. En fin el control que se lleva a efecto en una escuela, se utiliza para comparar el desempeño real de los docentes con los predeterminados y para tomar las medidas tendentes a garantizar que todos los recursos se utilicen en forma eficaz y eficiente.

Un subdirector trabaja de cerca con el director para manejar todo tipo de tareas administrativas. Esto incluye entrevistar y contratar profesores y personal, hacer recomendaciones, crear y presentar propuestas al concejo escolar y coordinar el uso de las instalaciones de la escuela. Una responsabilidad principal es remplazar al director cuando sea necesario. También trabaja con el director para desarrollar planes de seguridad y de emergencia como también el llenar los formularios apropiados y reportes requeridos por el estado.

3.8 EL SUBDIRECTOR COMO LÍDER PEDAGÓGICO

El subdirector es líder pedagógico en su centro educativo, ya que debe orientar todos los esfuerzos de la comunidad educativa, especialmente de los docentes, a tener una visión compartida que les permita llevar adelante todas aquellas tareas y responsabilidades en función de lograr la mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes.

El subdirector líder pedagógico contagia el entusiasmo por aprender, por lograr la excelencia académica e impulsa para que la comunidad educativa planifique, realice y evalúe acciones que apoyen la mejora de los aprendizajes.

El subdirector líder pedagógico hace de la escuela un espacio amplio de aprendizaje y no permite que se convierta en una suma de aulas desconectadas entre sí; más bien, integra recursos y acciones para lograr que su centro actúe como un todo planificado para generar aprendizajes.

Las funciones estratégicas de ser gerente y líder pedagógico se complementan, pues mientras el subdirector como gerente dirige y anima a la comunidad educativa en función de lograr resultados en la gestión escolar; el subdirector como líder pedagógico, enfoca y alinea todos los recursos existentes en el centro educativo en función de los aprendizajes, para que los estudiantes aprendan para la vida, siendo esta la tarea más importante y sustantiva de un centro educativo.

Estos líderes funcionales, orientados en lo pedagógico, tienen su impacto real y efectivo tanto en el cuerpo de docentes como en los estudiantes y alumnas de los centros educativos.

Por ello, la calidad de las escuelas va a depender en gran medida de la competencia, dedicación y estilo de liderazgo del equipo directivo compuesto por el director, el subdirector, el coordinador de modalidad o técnico pedagógico.

Estos equipos se diferencian por la función que desempeñan, la cual es decisiva para mejorar los resultados escolares, al influir en las motivaciones y en las capacidades de los docentes, así como en la situación y el ambiente escolar.

El subdirector escolar como líder pedagógico, de acuerdo con Pérez, J. (2008), centra su quehacer educativo en:

- Formular, hacer seguimiento y evaluar las metas y objetivos de la escuela, los planes y programas de estudio y las estrategias para su implementación.
- Organizar, orientar y observar las instancias de trabajo técnico-pedagógico y de desarrollo profesional de los docentes.
- Asegurar la existencia de mecanismos para sistematizar información cualitativa y cuantitativa del proceso de implementación curricular y de los resultados de aprendizaje.
- Ayudar a los docentes de las escuelas a adquirir conocimientos, habilidades y competencias, desarrollar sus conocimientos, orientar y entender situaciones, y que él entienda y reflexione para que encuentre alternativas de soluciones a los problemas que afecten el desempeño.
- Aportar a que los docentes mejoren sus prácticas y evitar que se hundan en la rutina del quehacer diario, la deserción de los niños, baja participación de los estudiantes, repetición en la planificación y desmotivación.

Por otro lado, en cuanto a las funciones del subdirector como líder pedagógico, el Ministerio de Educación (MINED), en el “Manual de dirección escolar” (2009) en su Arto.80, añade que el subdirector como responsable del centro educativo ejecuta un conjunto de funciones relacionados con la naturaleza del cargo que desempeña en el centro educativo. Entre las principales funciones se pueden destacar los siguientes:

- a.** Mantener información objetiva y actualizada del desarrollo educativo del centro.
- b.** Asumir la carga docente que estará en dependencia de la categoría y características específicas del centro.

- c. Coordinar las exposiciones, competencias educativas y deportivas, jornadas culturales, patrióticas y científicas en las que participen estudiantes del Centro Educativo.
- d. Asesorar conjuntamente con el Jefe de Área al personal en el proceso técnico docente.
- e. Supervisar clases en un mínimo de diez horas semanales, para constatar personalmente el buen desarrollo del proceso de enseñanza – aprendizaje.
- f. Controlar la aplicación del sistema de evaluación de los aprendizajes y verificar los resultados.

a. Representante de la institución y del Ministerio de Educación

Al subdirector le es delegada una autoridad formal que debe ejercer a nivel local, representando al MINED en ausencia del director ante los demás miembros de la comunidad educativa, comunidad local, departamental y nacional. Esta representación le exige responsabilidad en el ejercicio de sus funciones, de manera que su actuación responda a las políticas del Ministerio de Educación (MINED) y a los acuerdos de la comunidad educativa.

b. Líder motivador y negociador

Guía, anima, motiva y media su personal, y busca el equilibrio entre satisfacción de necesidades individuales e institucionales. También es el responsable de conducir la gestión escolar de su centro educativo, coordinando y articulando los esfuerzos de los miembros de la comunidad educativa, como equipo de trabajo, para garantizar un clima agradable y relaciones interpersonales satisfactorias que contribuyan a que los estudiantes permanezcan en el sistema educativo y, sobre todo, que aprendan para la vida.

c. Gestor de recursos: Solicita a las autoridades educativas, los recursos que garanticen el buen funcionamiento de su centro educativo. También solicita los apoyos necesarios a la comunidad educativa: padres, estudiantes, líderes comunitarios, ONG, otros.

d. Asesor pedagógico: El asesoramiento puede entenderse como el proceso por el que dos o más profesionales deciden establecer una relación con la finalidad de dar o recibir algún tipo de ayuda, apoyo o asistencia. Para Gray R. (1998), esta ayuda es proporcionada por personas que tienen un determinado catálogo de conocimientos y capacidades, y la relación se establece con la pretensión de ayudar a los miembros de una organización a comprender más claramente sus objetivos y cómo la misma podría mejorar este tipo de aspectos definitorios del asesoramiento han sido expuestos a su vez por distintos autores.

El asesor principalmente trabaja con profesionales de educación, donde su función primordial sería hacer renovaciones, adaptaciones, orientaciones, algún tipo de ayuda, apoyo o asistencias dentro del sistema educativo, donde todo es para la finalidad de conseguir una mejora en la práctica y en el desarrollo educativo.

En educación se puede decir que el asesoramiento es un campo muy abierto que no constituye un único tipo de prácticas de apoyo, sino más bien un conjunto heterogéneo que se desarrollan en distintos escenarios y con propósitos, agentes y estrategias diversas, por ello se refiere a que tiene multiplicidad, ya que no se centra en un contexto determinado, modelo, enfoque, sino que va extrapolando y contrastando de todos y se va adaptando según las necesidades que se van encontrando.

Por ello ante la heterogeneidad que se encuentra, se puede hablar que hay un conjunto diverso de profesionales que se van adaptando e investigando para así dar respuestas a las necesidades que surgen en los procesos dinámicos de cambio y mejora del sistema.

e. Organizador y planificador de acciones: Es el responsable de la funcionabilidad de la estructura organizativa, distribución de funciones, organización de procesos, espacios y materiales que garanticen eficiencia para el logro de los objetivos institucionales. Se convierte en el motor que impulsa la elaboración, revisión e implementación del Plan Estratégico Institucional (PEI) y el

Plan Estratégico Anual (PEA) a través de la distribución de procesos, funciones y asignación de responsabilidades.

f. Evaluador: Reflexiona junto con sus docentes sobre el desarrollo de acciones concretas en el aula y en el ámbito escolar; reúne información, datos e indicios sobre el trabajo de los docentes para sugerir alternativas de mejora en la formación docente; analiza con los docentes los resultados de su trabajo, comparándolos con los objetivos previstos. Da seguimiento a la gestión escolar sobre productos visibles: aseo, orden, uso y organización de recursos, desarrollo de actividades y otros.

g. Auto evaluador de su desempeño profesional: Es una tarea del subdirector autoevaluar el desempeño profesional, que incluya aspectos como la organización de su tiempo, los niveles de comunicación y participación, manejo del stress, distribución de funciones, presentación personal y otros con la intención de mejorar su trabajo y focalizar áreas para la autoformación.

Recibe, registra y transmite información oral y escrita, usa medios y procedimientos formales de comunicación, Maneja datos escolares para toma de decisiones, utiliza de manera ética y democrática la información.

Mantiene actualizados los registros académicos institucionales, datos de matrícula, asistencia, los expedientes docentes, los archivos administrativos y financieros, inventario, archivos legales y otros. Garantiza la disposición y uso adecuado de los mismos para la toma de decisiones oportuna y en beneficio de los estudiantes.

3.9 EL SUBDIRECTOR COMO GESTOR DEL CURRÍCULO

La gestión curricular se relaciona con el diseño, desarrollo, alcance, articulación y evaluación del currículo escrito, enseñado y comprobado en todas las disciplinas. Lo anterior implica implementar y monitorear el currículo (González, G. 2009)

El subdirector es generalmente el responsable de realizar evaluaciones a los profesores y visitas al salón de clase. También maneja y monitorea a los profesores, los ayuda para obtener los suministros y herramientas necesarias para los salones de clase y trabaja con ellos para desarrollar el currículo escolar. El subdirector también es el responsable por ayudar a varios comités escolares.

a) Funciones del subdirector como gestor del currículo

El Subdirector académico es el colaborador inmediato del Director, y conjuntamente con él, es responsable ante las autoridades del Ministerio de Educación (MINED). En la planeación, organización, ejecución, control y evaluación, el desarrollo académico de la institución y acompañando al personal docente en los diseños de actividades, estrategias, metodologías y criterios de evaluación. Tiene las atribuciones siguientes:

- ✚ Representar la Institución en las actividades que actúen de acuerdo con la naturaleza de su cargo.
- ✚ Formar parte del Consejo Académico.
- ✚ Colaborar en la asignación de los docentes y en la elaboración de horarios.
- ✚ Coordinar los servicios académicos y el personal que está directamente al servicio de ellos: Biblioteca, material didáctico, audiovisuales, laboratorios y otros.
- ✚ Presentar al Director las necesidades del material didáctico de las áreas.
- ✚ Atender los reclamos o inquietudes de los estudiantes y de los padres de familia, en el aspecto académico.
- ✚ Reemplazar al Director en sus ausencias, con todas las atribuciones de dicho cargo.
- ✚ Atender a los padres de familia, profesores y estudiantes cuando las consultas sean de su competencia.
- ✚ Conceder permiso de salida del Colegio al personal docente y educando a su cargo en caso de urgencia.

✚ .Cooperar con la Dirección en la evaluación y supervisión del trabajo realizado por el personal docente y administrativo y hacer recomendaciones necesarias.

✚ .Organizar y supervisar las pruebas evaluativas y exámenes.

✚ .Colaborar con el Director en la planificación y desarrollo de las actividades que dentro y fuera del Colegio se realicen.

✚ .Colaborar con el Director en la política educativa establecida por el Colegio.

✚ Representar al Director en aquellas funciones que le asigne o delegue.

b) Promotor de cambio

- Promotor de las Funciones: Impulsar, apoyar y dar acompañamiento personalmente dentro de la escuela y los salones de clase, y también mediante orientaciones a ejecutar fuera del colegio, tanto de las actividades de enseñanza de los profesores como de estudio y aprendizaje de los alumnos,
- El uso y aprovechamiento óptimo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación.
- Elaborar en su ámbito de intervención un plan de trabajo, a partir del diagnóstico de necesidades establecidas por la dirección
- Promover el aprendizaje situado, colaborativo, constructivo y autorregulado, mediante el uso de las TIC.
- Apoyar procesos inclusivos en el aula, acordes con las necesidades de aprendizaje de los alumnos y al nivel educativo, mediante el uso de las TIC.
- Desarrollar programas dirigidos a toda la comunidad escolar, involucrando a los padres de familia, mediante los Consejos Escolares de Participación Social.
- Promover e implementar acciones que contribuyan al fortalecimiento de las habilidades digitales del personal docente.
- Liderazgo y trabajo en equipo. Disposición al estudio y al aprendizaje para la mejora de su profesión.

c) Administrador del currículo

La gestión curricular se relaciona con el diseño, desarrollo, alcance, articulación y evaluación del currículo escrito, enseñado y comprobado en todas las disciplinas. Lo anterior implica implementar y monitorear el currículo (González, G. 2009)

Entendida de este modo la gestión orientada en el currículum, su administración, gestión de los aprendizajes y prácticas educativas, se hace necesario realizar una distinción fundamental de quienes dirigen y llevan esta función en los centros educativos; es decir, existen dentro del equipo de gestión dos liderazgos, que se diferencian en su función y valoración de los mismos: uno orientado en la administración de los centros y uno pedagógico, centrado en lo curricular y pedagógico.

En correspondencia con lo que expresa Esqueda, G. (2006), el subdirector como gestor del currículo asume las funciones que se mencionan a continuación:

- Promueve entre los docentes el trabajo en equipo para planificar el desarrollo curricular adecuando y contextualizando los programas de estudio y sistemas e instrumentos de evaluación de los aprendizajes; organiza soluciones adecuadas al desarrollo de un currículo innovador: uso del tiempo, agrupamiento de los estudiantes, uso de espacios educativos y recreativos, etc.
- Contagia el entusiasmo por aprender, por lograr la excelencia académica e impulsa para que la comunidad educativa planifique, realice y evalúe acciones que apoyen la mejora de los aprendizajes.
- Convierte la escuela en un espacio amplio del aprendizaje y no permite que se convierta en una suma de aulas desconectadas entre sí, más bien, integra recursos y acciones para lograr que su centro actúe como un todo planificado para generar aprendizajes.
- Orienta su esfuerzo a procesos de mejora continua de los indicadores educativos, procurando mejorar cada vez más el rendimiento académico y

logrando que todos sus estudiantes asistan en el tiempo y edad adecuada para el grado correspondiente.

- Cada una de esas funciones, supone un conjunto de tareas que el subdirector escolar debe desarrollar. Estas se matizan con el estilo de dirección de cada uno según sus convicciones, expectativas personales y profesionales, formación que posee, condiciones laborales, las características de las personas que dirige y el contexto del centro educativo.

d) Capacitador

- Subdirector Escolar: Coordinar a los docentes, en la identificación del alumnado que enfrentan barreras para el aprendizaje y la participación; así como en el diseño de estrategias y acciones específicas de intervención para superar dichas barreras.
- Coordinar junto con el director Escolar un análisis y evaluación mensual y/o bimestral de los resultados de aprendizaje y de los avances en la calidad e inclusión educativa, así como de las problemáticas que, en lo individual o en lo colectivo, afecten el desempeño de los alumnos y docentes.
- Promover el trabajo colegiado y la construcción de comunidades de aprendizaje. Fomentar en la comunidad una cultura de convivencia escolar y, promover el establecimiento y la aplicación de normas de convivencia escolar para prevenir situaciones de violencia y/o acoso en el colegio
- Capacitar a los docentes en Planeación, evaluación e intervención en prácticas pedagógicas de inclusión educativa. Conocimientos y competencias sobre modelos de enseñanza y de evaluación. Análisis e interpretación de la información.
- Habilidades psicosociales para dialogar e interactuar con los diversos actores educativos (empatía, comunicación asertiva, tolerancia, entre otras).
- Diseño y aplicación de estrategias de trabajo diversificadas a partir de las necesidades de los alumnos y las características de los contextos educativos
- Creativo, proactivo, propenso a la investigación y pensamiento flexible.

- Liderazgo y trabajo en equipo. Actitud ética. Disposición al estudio y al aprendizaje para la mejora de su profesión. Funciones Coordinar las actividades técnico-pedagógicas de la escuela bajo el liderazgo del Director.
- Seguimiento de las acciones de cada maestro y de la escuela en su conjunto. Promover procesos de reflexión y análisis de la práctica docente y asesorar la implementación de situaciones didácticas establecidas en por la dirección para asegurar el logro de los aprendizajes de calidad en un contexto inclusivo.
- Elaborar un plan de trabajo en su ámbito de intervención, a partir del diagnóstico de necesidades y que incorpore una estrategia escolar para eliminar la deserción, promover la inclusión y garantizar el egreso en tiempo.

e) Optimizador de los procesos educativo

Según Echeita G y Martín E 1991. p. 55. El término “óptimo” significa “lo mejor”, desde el punto de vista de determinados criterios, en condiciones específicas. Pueden tomarse como criterios de lo óptimo, la efectividad y el tiempo de solución de las tareas planteadas.

Es necesario tener en cuenta que el término óptimo no es igual al término "ideal". Cuando se habla de lo óptimo se destaca, obligatoriamente, que se trata de los mejores resultados posibles, no de forma general, sino en las condiciones concretas de la institución académica, o de determinado grupo; o sea, se tiene en cuenta todo un conjunto de posibilidades con las que cuentan los líderes pedagógicos y sus docentes. Lo óptimo en unas condiciones no lo es en otras. Las búsquedas de las variantes óptimas deben combinarse simultáneamente, con los esfuerzos encaminados a mejorar las condiciones para el funcionamiento del proceso docente.

Por consiguiente, la optimización del proceso docente no es una nueva forma o método de enseñanza, es un principio peculiar de la actividad del profesor, una determinada metodología para dar solución a cualquier problema docente,

calculada especialmente para lograr un mayor número de resultados posibles, en condiciones existentes y en un plazo determinado, en la medida de las posibilidades, en menos tiempo y con esfuerzos mínimos. Es decir, que la optimización guarda estrecha relación con la racionalización del trabajo de los directores y profesores, por eso contribuye tanto a mejorar en la práctica la solución de los problemas de la enseñanza, como también a disminuir la sobrecarga de los propios directores y profesores.

3.10. TEORÍAS DEL LIDERAZGO

En conformidad con la postura de Esqueda, G. (2006), la posibilidad de elaborar una teoría general del liderazgo ha inquietado permanentemente a los estudiosos. Aunque se han propuesto muchas interpretaciones del liderazgo, todavía ninguna de ellas goza de aceptación general como entidad realmente explicativa.

Otra perspectiva afirma que el líder es un hombre que en un momento y en un lugar determinado, muestra aptitudes o cualidades necesarias para el grupo, otro enfoque de liderazgo toma en cuenta las características de las interacciones entre líder y seguidores. En las líneas siguientes se examinan algunas de ellas.

A pesar de los abundantes estudios de las variadas teorías sobre liderazgo, no existe un enfoque universalmente aceptado. Las teorías sobre el liderazgo pueden ser clasificadas en tres grandes grupos:

Las primeras, y más antiguas, se refieren a rasgos personales distintivos de los líderes; la segunda se refiere al tipo de cosas que hacen; y la última busca explicar el liderazgo dentro de un contexto más amplio. Fernández, F. (2009). Allí la importancia de trabajar poniendo en práctica las siguientes teorías con el equipo directivo.

a. Liderazgo situacional

Esta teoría establece que la situación dada, posibilita que cualquier miembro del grupo pueda asumir responsabilidades de liderazgo en un momento dado. Afirma

que el líder es una persona que en un momento y en un lugar determinado muestra aptitudes o cualidades necesarias para el grupo.

Según la Teoría del Liderazgo Situacional ninguno de los estilos se define como óptimo para cualquier situación, sino que cada uno puede ser adecuado cuando las características de la situación que así lo requieran. De acuerdo con este criterio, los candidatos que asuman el liderazgo podrían ser expuestos a varias situaciones informales que exigen interacción específica, y entonces, los que asuman posiciones de liderazgo en la situación del grupo informal pueden ser seleccionados para su designación en posiciones formales de liderazgo.

La tesis del enfoque situacional es que los individuos en un grupo informal pueden alcanzar posiciones de liderazgo, capacidad para orientar la acción grupal cuando ocupen una posición de liderazgo formal. Sin embargo esta tesis no es del todo cierta, ya que se ha comprobado que la capacidad de asumir una posición de liderazgo informal en un grupo social no constituye una garantía de éxito en un rol de liderazgo formal.

Las teorías situacionales, buscan explicar el liderazgo en base a la premisa de que no existe un estilo de liderazgo válido para todas las ocasiones. El liderazgo situacional orienta al líder a adoptar su comportamiento a diferentes situaciones. Esta teoría da pauta a las siguientes teorías, ya que todas están relacionadas entre sí.

b. La Interacción

Este enfoque se caracteriza por asegurar las interacciones entre el líder y el seguidor. Arévalo, J. (1997). En la relación entre líder y seguidor existe un flujo continuo de interacciones; un miembro del grupo puede aparecer como líder en una circunstancia nueva.

La teoría de la interacción tiene su fundamento en la proposición: Las exigencias de la situación o del problema y necesidades emotivas, intelectuales y requeridas para efectuar una tarea especial también influyen en la elección del líder.

La interacción entre los líderes y sus grupos desarrolla una actividad donde prevalece constantemente la asignación de funciones de líder a los miembros del grupo. Existe una especie de traslación y asimilación de las actividades y funciones del líder que son asumidas por cada uno de los miembros del grupo, lo que les permite asimilar con facilidad el rol de líder.

c) Los Rasgos

Esta teoría se basa en la proposición de que todos los líderes eficaces poseen rasgos o características personales comunes que influyen causalmente sobre el éxito. Por eso, si todos los líderes que tienen éxito alcanzaran una altura mayor de un metro noventa, la teoría de los rasgos sostendría que por lo menos parte de ese buen resultado responde a tal característica. Por supuesto, se admite que estos líderes deben tener más de un rasgo común; pero el concepto esencial es que, más allá del número de rasgos, hay una relación causal entre éstos y el éxito del líder.

Ordway, T. y Schell, E. (2011), se destacaron en la escuela de los rasgos. En esencia, esta teoría sostiene que los rasgos del liderazgo están muy difundidos en la población; que pueden observarse y medirse; y que su posesión está vinculada causalmente con el éxito del liderazgo.

d. El Adepto

La teoría del adepto es en realidad una modificación de la teoría de los rasgos. Mientras ésta se centra directamente en el líder, la primera es un enfoque indirecto del estudio del líder. Su base es la proposición de que el mejor indicador de la

calidad de un líder es la calidad de sus partidarios; por consiguiente, el mejor medio de evaluar el valor de un líder es analizar a sus adeptos.

Si un líder consigue crear un equipo de subordinados competentes que tienen iniciativa propia y confían en sí mismos, ello es un indicio de buen liderazgo. Por otra parte, si los subordinados dependen excesivamente de la orientación del líder y carecen de competencia, puede afirmarse que el líder no logra cumplir bien con el conjunto de las obligaciones de liderazgo.

e. Ecléctica

La teoría ecléctica del liderazgo es sintética; es una combinación de componentes de otras teorías. Aporta fases explicativas o información originada en otras teorías y forma así un cuerpo de pensamiento destinado a explicar el liderazgo. Los requerimientos generales y específicos de este ejemplo pueden explicarse, por lo menos parcialmente, combinando la teoría de los rasgos y la teoría situacional. La primera puede ofrecer una descripción general de las características necesarias en las situaciones de liderazgo; la teoría situacional puede definir específicamente las diferencias de estas características en distintas organizaciones.

La teoría ecléctica es quizá la más útil, pues obtiene información de varias fuentes para explicar el liderazgo. Esta teoría puede ser de provecho para los estudiantes y los profesionales del liderazgo, porque les permite ampliar y combinar en una sola explicación los mejores rasgos de las restantes teorías, lo cual facilita la mejor comprensión del liderazgo.

3.11 CUALIDADES DEL LIDERAZGO

En consonancia con lo anterior, y de acuerdo con Maxwell, J. (2011), en su libro “Cualidades indispensables del liderazgo” se presentan brevemente, las cualidades principales que tipifican el liderazgo:

- a) **Sabiduría:** El líder ha de tener ideas claras, convicciones profundas y principios sólidos en los cuales asentar sus decisiones y conductas. Sin estas cualidades todas las otras carecen totalmente de sentido.

- b) **Justicia:** Quien es justo procura permanentemente el bien de los demás y el propio, ordenándolos al bien común, es decir, al bien social conjunto. El hombre justo jerarquiza y ordena bienes y sabe anteponer debidamente el bien común sobre los bienes personales y, asimismo, el bien de los demás frente a los intereses propios.

- c) **Fortaleza:** Es una virtud moral clave para el líder. Consta básicamente de dos dimensiones: la capacidad de resistir y la capacidad de emprender. Al respecto, no cabe duda alguna de que estas características son absolutamente definitorias al momento de efectuar el perfil que debe poseer un líder.

- d) **Persuasión o retórica:** El líder es una autoridad poseedora de una especial cualidad retórica o persuasiva. Esta representa una de sus características más sobresalientes y consiste básicamente en saber comunicar el bien, en hacerlo objetivo común del cuerpo social dirigido.

- e) **Entusiasmo:** Es ese ánimo o apetito natural del deseo de vivir que vinculado a la esperanza es característico del líder. Este derrocha deseos de vivir, de crecer, de desarrollarse y de desarrollar, de ir siempre en búsqueda de más; básicamente de más humanidad, o de una humanidad más plena. Por ello, la esperanza es cualidad que le distingue y que va anexa con la expresión positiva de su propia vitalidad y de sus ideales superiores.

IV. PREGUNTAS DIRECTRICES

- a)** ¿Cuál es el estilo de liderazgo y el tipo de comunicación que realizan los (as) subdirectores del Colegio Público Salvador Mendieta, Colegio Público Nicarao e Instituto Público Esquipulas?

- b)** ¿Cuáles son las funciones de liderazgo que aplican los (as) subdirectores del Colegio Público Salvador Mendieta, Colegio Público Nicarao e Instituto Público Esquipulas?

- c)** ¿Qué incidencia tiene el liderazgo de los (as) subdirectores en la práctica docente del Colegio Público Salvador Mendieta, Colegio Público Nicarao e Instituto Público Esquipulas?

V. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla #2

VARIABLES	DEFINICIÓN	SUBVARIABLES	Indicadores	INSTRUMENTOS	FUENTE
Liderazgo de los (as) subdirectores	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.	Estilos del liderazgo	a) Autoritario o Coercitivo b) Democrático o Participativo c) Socioemocional d) Liberal e) Carismático f) Emprendedor g) Proactivo h) Complaciente	<ul style="list-style-type: none"> • Guía de observación • Entrevistas • Encuesta 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Subdirectores ▪ Padres de familia ▪ Docentes ▪ Estudiantes
		Comunicación que practica el director (a)	Habilidades de comunicación: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunicación ▪ Transmitir El Mensaje ▪ Dar Instrucciones ▪ Llamados de atención ▪ Informes ▪ Memorándums ▪ Entrevista del Director a docentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Guía de observación • Entrevistas • Encuesta 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Subdirectores ▪ Padres de familia ▪ Docentes ▪ Estudiantes

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla#3

VARIABLES	DEFINICIÓN	SUBVARIABLES	INDICADORES	INSTRUMENTOS	FUENTES
La práctica docente	Es el cumplimiento del deber y de las funciones por parte de los docentes. Esto implica decir, las labores que cotidianamente tienen que cumplir en un aula de clases con sus estudiantes para el logro del desarrollo integral de éstos; asimismo, implica todo el trabajo previo que el docente debe desarrollar para evitar el inmediatez y la improvisación durante su gestión dentro del aula.	Formación docente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Profesionalización ▪ Desempeño profesional ▪ Competencias 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Guía de observación ▪ Entrevistas ▪ Encuesta 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Subdirectores ▪ Padres de familia ▪ Docentes ▪ Estudiantes
		Disciplina laboral	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsabilidad laboral ▪ Deberes ▪ Funciones 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Guía de observación ▪ Entrevistas ▪ Encuesta 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Subdirectores ▪ Padres de familia ▪ Docentes ▪ Estudiantes
		Desempeño pedagógico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clima Psicológico ▪ Recursos para el Aprendizaje ▪ Evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Guía de observación ▪ Entrevistas ▪ Encuesta 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Subdirectores ▪ Padres de familia ▪ Docentes ▪ Estudiantes
		Actitudes de los(as) docentes	<ul style="list-style-type: none"> • Superación • Empatía • Coherencia • Lealtad • Entusiasmo 	<ul style="list-style-type: none"> • Guía de observación • Entrevistas • Encuesta 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Subdirectores ▪ Padres de familia ▪ Docentes ▪ Estudiantes

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla#4

VARIABLES	DEFINICIÓN	SUBVARIABLES	INDICADORES	INSTRUMENTOS	FUENTES
		Funciones del subdirector(a) como gerente educativo	<ul style="list-style-type: none"> a) Planeación b) Organización c) Dirección d) Control e) Evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> • Guía de observación • Entrevistas • Encuesta 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Subdirectores ▪ Padres de familia ▪ Docentes ▪ Estudiantes
		Funciones del subdirector como líder pedagógico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Representante del MINED ▪ Motivador ▪ Gestor de recursos ▪ Asesor pedagógico ▪ Organizador 	<ul style="list-style-type: none"> • Guía de observación • Entrevistas • Encuesta 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Subdirectores ▪ Padres de familia ▪ Docentes ▪ Estudiantes
		Funciones del subdirector como gestor del currículo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promotor de cambio ▪ Administrador del Currículo ▪ Capacitador optimizador de los procesos 	<ul style="list-style-type: none"> • Guía de observación • Entrevistas • Encuesta 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Subdirectores ▪ Padres de familia ▪ Docentes ▪ Estudiantes

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla#5

VARIABLE	DEFINICIÓN	SUBVARIABLE	INDICADORES	INSTRUMENTOS	FUENTE
		Teorías del liderazgo	a) Situacional b) De la interacción c) De los rasgos d) Del adepto	a) Guía de observación b) Entrevistas c) Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Subdirectores ▪ Padres de familia ▪ Docentes ▪ Estudiantes
		Cualidades del liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sabiduría ▪ Justicia ▪ Fortaleza ▪ Empatía ▪ Persuasión ▪ Entusiasmo 	a) Guía de observación b) Entrevistas c) Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Subdirectores ▪ Padres de familia ▪ Docentes ▪ Estudiantes

VI. DISEÑO METODOLÓGICO.

El diseño metodológico lo constituyen las diferentes estrategias, formas, fuentes, métodos y medios utilizados para el trabajo investigativo que se realizó. En este estudio el diseño es transversal correlacional ya que describe la relación entre dos variables en un momento determinado en el Colegio Público Salvador Mendieta, Colegio Público Nicarao e Instituto Público Esquipulas, ubicado en el distrito V de la ciudad de Managua, departamento de Managua, así como los mecanismos para el procesamiento y análisis estadístico de la información obtenida.

6.1. Tipo de Estudio.

Según el nivel de profundidad del conocimiento, el trabajo es de tipo descriptivo correlacional porque tiene como finalidad determinar el grado de relación existente entre las variables y comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de cada una de las variables que se tomaron en cuenta para la realización del trabajo investigativo.

El enfoque de la investigación es de carácter cuantitativo con implicaciones cualitativo, los resultados obtenidos fueron expresados en términos de cantidades y cualidades.

Cuantitativo, porque se usó la recolección de datos numéricos para dar respuestas a las preguntas directrices, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, y así establecer patrones de comportamiento y sustentar las teorías.

Según la amplitud con respecto al proceso de desarrollo del fenómeno, es de corte transversal, ya que el estudio se realizó en el segundo semestre del año lectivo 2015, comprendido en un corto plazo y se rige por la planificación de las fases de la investigación establecidas en el cronograma de actividades.

Esto permitió determinar cuál es el estilo de liderazgo aplicado por los(as) subdirectores y su incidencia que ejercen en la práctica docente del Colegio Público Salvador Mendieta, Colegios Público Nicarao e Instituto Público Esquipulas, ubicados en el distrito V de la ciudad de Managua.

Cualitativo, porque permitió el acopio y la examinación de los datos para profundizar en los resultados cuantitativos obtenidos, de manera que ayudó explicar y extender la visión general del problema de investigación.

6.3. Población y Muestra.

El tipo de unidad muestral seleccionado para el estudio es el aleatorio simple, en esta técnica, cada miembro de la población tiene la misma probabilidad de ser seleccionado como sujeto. Todo el proceso de toma de muestras se realizó en un paso, en donde cada sujeto fue seleccionado independientemente de los otros miembros de la población.

El estudio se realizó con estudiantes de quinto y sexto grado de primaria, docentes de primaria, subdirectores y padres de familia de los niños (as) seleccionados para el estudio, con el fin de obtener la información sobre el estilo de liderazgo que ejercen los(as) subdirectores y su incidencia en la práctica docente de los diferentes centros educativos. (Ver tabla N°3)

Población y muestra

Tabla N°6

Centros Educativos	subdirectores			Estudiantes			padres de familia			Docentes		
	población	muestra	porcentaje	población	muestra	porcentaje	población	muestra	porcentaje	población	muestra	porcentaje
Instituto Público Esquipulas	1	1	100%	134	46	34%	130	10	7%	12	3	25%

Colegio Público Nicarao	1	1	100%	97	36	37%	80	10	12%	11	3	27%
Colegio Público Salvador Mendieta	1	1	100%	252	40	15%	245	12	5%	12	4	33%
Total	3	3	100%	483	122		455	32		35	10	28%

6.4 Métodos Teóricos y Empíricos.

Fue necesario tomar en cuenta los métodos teóricos y empíricos de la investigación para profundizar en el problema, permitiendo el contacto con el fenómeno de estudio y posibilitó el acceso a la información que demandaba la investigación para el logro de los objetivos.

6.4.1. Métodos Teóricos.

Permitieron descubrir en el objeto de investigación las relaciones esenciales y las cualidades fundamentales, no detectables de manera sensoperceptual. Por ello se sustentó en los procesos de abstracción, análisis, síntesis, inducción y deducción.

6.4.2. Métodos Empíricos.

Los métodos empíricos permitieron el contacto con el fenómeno de estudio y posibilitaron el acceso a la información que demandaba la investigación para el logro de los objetivos. Los métodos empíricos que se utilizaron en el estudio fueron: observaciones, entrevistas y encuestas.

Las técnicas utilizadas en el estudio fueron:

a) Observación: Es un registro visual de lo que ocurre en una situación real, clasificando y consignando los acontecimientos pertinentes de acuerdo con algún esquema previsto y según el problema que se estudia.

b) Entrevistas: Es un método empírico que permite registrar la información del fenómeno que se estudia. Ayuda al investigador a recoger la información y a establecer una relación más directa con el fenómeno a través del diálogo que se establece con el entrevistado, quien puede ser parte del fenómeno que se investiga o bien alguien que esté en contacto con él.

c) Encuestas: Método empírico que posibilita la recopilación de información sobre el objeto o sujeto de estudio; es un método de recogida de datos por medio de preguntas, cuyas respuestas se obtienen en forma oral o escrita. Estudia determinados hechos o fenómenos por medio de lo que los sujetos expresan sobre ellos.

d) Grupo Focal: es una reunión con modalidad de entrevista grupal abierta y estructurada, en donde se procura que un grupo de 10 a 12 personas seleccionados por los investigadores discutan y elaboren, desde la experiencia personal, una temática o hecho social que es objeto de investigación.

6.5. Instrumentos que se aplicaron.

Los instrumentos para recolectar información fueron:

a) Guía de Observación: Cuyo objetivo fue “*observar* la incidencia del estilo de liderazgo que ejercen los (as) subdirectores en la práctica docente del Colegio Público Salvador Mendieta, Colegio Público Nicarao, e Instituto Público Esquipulas. El cual se aplicó por tres veces consecutivas en un intervalo de 1-2 meses, en tres diferentes actividades (Académica, extracurricular y evaluativa).

b) Guías de Entrevistas: Fueron aplicadas a los (as) subdirectores del Colegio Público Salvador Mendieta, Colegio Público Nicarao e Instituto Público Esquipulas, cuyo objetivo fue obtener información relevante y útil sobre el tema “El liderazgo que ejercen los(as) subdirectores y su incidencia en la práctica docente del Colegio Público Salvador Mendieta, Colegio Público Nicarao e Instituto público

Esquipulas, ubicados en el distrito V del municipio de Managua durante el II semestre del año lectivo 2015” para elaborar el informe final del tema.

Guías de encuestas: La cual se aplicó al 28% del personal docente de quinto y sexto grado de primaria cuyo objetivo fue “Determinar El liderazgo que ejercen los (as) subdirectores y su incidencia en la práctica docente del Colegio Público Salvador Mendieta, Colegio Público Nicarao, Instituto público Esquipulas.

Grupo Focal: Este instrumento se aplicó a una muestra de 46 niños (as) la cual representa un 34% de estudiantes de quinto y sexto grado y una muestra de 10 de padres de familia de niños (as), representando un 7% de padres de familia de estudiantes de quinto y sexto grado, del Instituto Publico Esquipulas.

En el Colegio Público Salvador Mendieta, se aplicó a una muestra de 40 niños (as) representando un 15% de estudiantes de quinto y sexto grado y una muestra de 12 de padres de familia de niños (as) de quinto y sexto grado representando un 5%.

En el Colegio Público Nicarao se aplicó a una muestra 36 niños (as) representando un 37% de estudiantes de quinto y sexto grado y una muestra de 10 de padres de familia, de niños(as) de quinto y sexto grado, representando un 12%, con el objetivo de recopilar información relevante sobre el liderazgo que ejercen los(as) subdirectores y su incidencia en la práctica docente.

6.6. Validación de los instrumentos.

Los instrumentos que se aplicaron fueron sometidos a validación por cuatro especialistas a quienes se les proporcionaron el tema, los objetivos y todos los instrumentos a aplicarse, con el propósito de que se indicara si los instrumentos

estaban elaborados de acuerdo con los objetivos y si cumplían con los requisitos orientados por las normativas de investigación.

Los especialistas fueron: MSc. Magdaly Bautista Lara, quien reorientó la redacción de ciertas preguntas en la encuesta a docentes, entrevistas y el instrumento de grupo focal y sugirió la corrección de ítems en los diferentes instrumentos.

MSC. Gloria Villanueva, a quien los instrumentos de investigación le parecían adecuarse con los objetivos y las normativas correspondientes; sin embargo dio sugerencias para mejorar el instrumento de grupos focales.

MSc. Julio Arévalo Reyes, quien sugirió que debía agregarse un objetivo de acuerdo a las fortalezas y debilidades, y detalles de redacción de encuesta.

MSc Dania Martínez, quien añadió que los instrumentos correspondían con los objetivos de la investigación y que eran 100% medibles, pero que había que mejorar la redacción.

6.7. Procesamiento de la información.

A continuación se describe el procesamiento de la información y el plan de análisis de los resultados que se tomaron en cuenta.

6.7.1. Métodos y técnicas de Análisis.

Con el fin de facilitar la comprensión del análisis de los datos obtenidos con la aplicación de los instrumentos, se utilizaron programas informáticos tales como:

Microsoft Word: Con el que se editó, diseñó y corrigió el informe de investigación.

Microsoft Excel: Con el que se elaboraron los gráficos y las estadísticas para su mejor análisis, los resultados fueron expresados en porcentajes a través de gráficos: pasteles y columnas.

Microsoft Power Point: Con el que se elaboraron y diseñaron los esquemas y las diapositivas para la presentación y comunicación de los resultados.

6.7.2. Plan de Análisis e interpretación de los resultados

Luego de la elaboración y aplicación de los instrumentos, se contó con una cantidad considerable de información, la cual se: organizó, tomando en cuenta los objetivos de la investigación y las preguntas directrices, además se categorizaron las variables de manera objetiva para un mejor análisis:

- Se organizó, tomando en cuenta los objetivos de la investigación y las preguntas directrices.
- Se categorizó de manera objetiva para un mejor análisis.
- Se realizó el análisis de forma descriptiva y relacionando los resultados con el Marco Teórico.
- Se triangularon los datos facilitados por los actores en cuestión representados de forma gráficas la información, para simplificar y facilitar su análisis.

VII. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Caracterización del Colegio Público Salvador Mendieta, Colegio Público Nicarao e Instituto Público Esquipulas

El lugar donde se llevó a cabo la investigación fue en el Colegio Público Salvador Mendieta, Colegio Público Nicarao e Instituto Público Esquipulas, ubicados en el distrito V del municipio de Managua. Los colegios antes mencionados atienden todas las modalidades: Educación Inicial, Primaria y Secundaria, en los turnos matutino y vespertino.

Los subdirectores son maestras y maestros graduados, con Título de Licenciatura en Ciencias de la Educación, entre 19 y 28 años de labor docente, dado que llevan un promedio de 5 y 10 años de laborar en el Colegio en el cargo administrativo. Los estudiantes que conforman la población estudiantil son de nivel económico bajo y medio, residen en las colonias y barrios aledaños a los colegios y la mayoría con padres y madres con educación media.

7.1 Estilos de liderazgo que ejercen los (as) subdirectores

a) Estilos de liderazgo que ejercen los (as) subdirectores del Instituto Público Esquipulas, Colegio Público Nicarao, Colegio Público Salvador Mendieta, según docentes

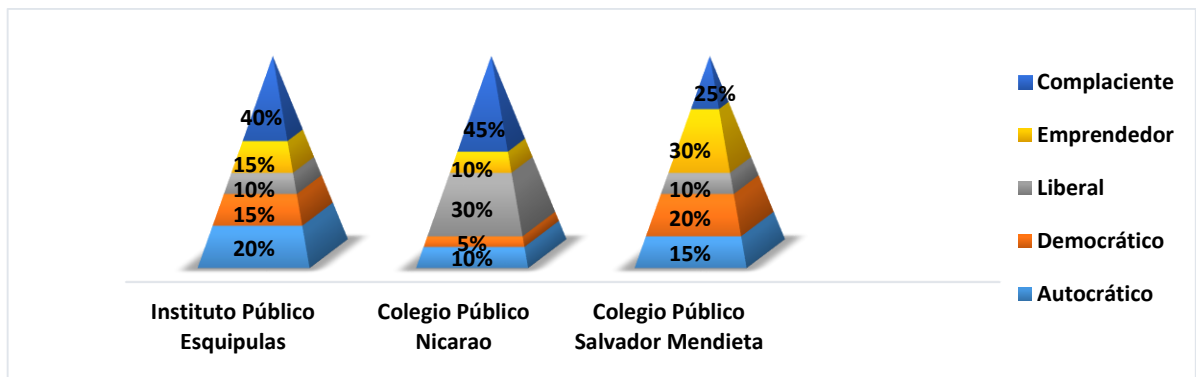
En el **Instituto Público Esquipulas** en la encuesta realizada a los (as) docentes, el 15% manifestaron que el liderazgo de la subdirectora es democrático, ya que son tomados en cuentas al tomar cualquier decisión. Sin embargo el 20% de docentes señaló que los subdirectores muestran un estilo de liderazgo autocrático, ya que las órdenes son dadas a conocer de manera vertical sin ser tomados en cuenta y que los subdirectores buscan el perfeccionamiento, muestra firmeza y es poco flexible. Un 15% de docentes dijo que la subdirectora ejerce un estilo emprendedor y 10% de docentes dijo que es un estilo liberal, otro 40% de

docentes expresó que la subdirectora practica el estilo de liderazgo complaciente. (Ver gráfico #1)

Por otra parte en el **Colegio Público Nicarao**, en la encuesta realizada a los (as) docentes, el 5% de docentes exteriorizó que el liderazgo de la subdirectora es el estilo democrático, los toma en cuenta en cualquier decisión. Sin embargo el 10% de docentes señaló que muestra un estilo de liderazgo autocrático, puesto que las órdenes son dadas a conocer sin ser tomados en cuenta y que es poco flexible, un 10% docentes dijo ejerce un estilo de liderazgo emprendedor y un 30% de docentes indicó que es un estilo liberal, un 45% de docentes señaló que practica el estilo de liderazgo complaciente. (Ver gráfico #1)

Sin embargo en el **Colegio Público Salvador Mendieta** en la encuesta realizada a los (as) docentes, el 20% de docentes manifestó que el liderazgo del subdirector es el estilo de liderazgo democrático, los incluyen en las decisiones tomadas por el subdirector otro 15% de docentes dijo que el subdirector muestran un estilo de liderazgo autocrático, dado que las órdenes son dadas a conocer sin ser tomados en cuenta, muestra firmeza y es poco flexible, un 30% de docentes opinó que el subdirector ejerce un estilo emprendedor y 10% de docentes señaló que es un estilo liberal, un 25% de docentes indicó que el subdirector practica el estilo de liderazgo complaciente. (Ver gráfico #1).

Gráfico #1 Estilos de liderazgo que ejercen los (as) subdirectores



(Fuente: encuesta a docentes)

Sin embargo los resultados nos muestran que en el **Colegio Público Nicarao** y el **Instituto Público Esquipulas** el estilo de liderazgo que sobre sale es el complaciente y en el **Colegio Público Salvador Mendieta** es el estilo de liderazgo emprendedor.

b) Estilos de liderazgo de la subdirectora del Instituto Público Esquipulas, según estudiantes y padres de familia.

Un 10% de estudiantes manifestó que el liderazgo de la subdirectora es democrático, sin embargo el 15% de estudiantes expresó que la subdirectora muestra un estilo de liderazgo autocrático, es poco flexible, un 15% de estudiantes señaló que la subdirectora ejerce un estilo emprendedor, un 20% de estudiantes comentó que es un estilo de liderazgo liberal, otro 40% de estudiantes dijo que la subdirectora practica el estilo de liderazgo complaciente. (Ver gráfico #2)

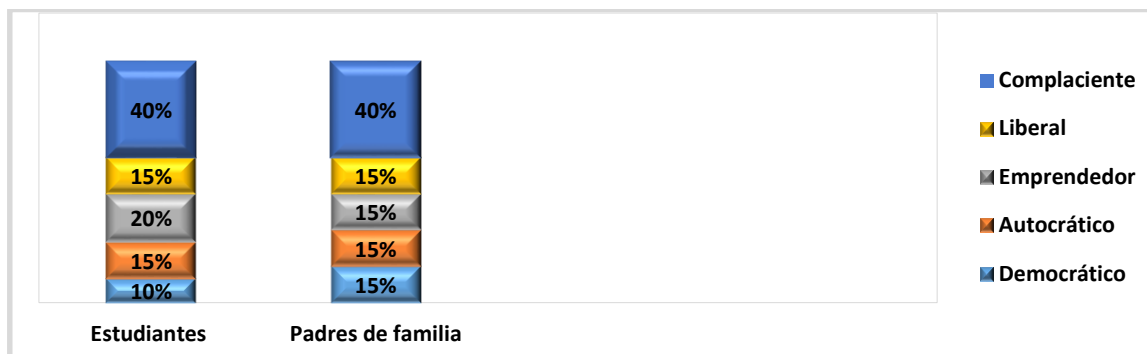
Por otro lado, un 15% de padres de familia expresó que el estilo de liderazgo de la subdirectora es democrático, y son tomados en cuenta, sin embargo el 15% de padres de familia dijo que la subdirectora muestra un estilo de liderazgo autocrático, ya que da órdenes y se tienen que cumplir y es poco flexible. Un 15% de padres de familia opinó que la directora ejerce un estilo de liderazgo emprendedor y 15% indicó que es un estilo de liderazgo liberal, otro 40% de padres de familia dijo que la subdirectora practica el estilo de liderazgo complaciente. (Ver gráfico #2)

Sin embargo la subdirectora expresó que el estilo de liderazgo que ejerce es entre autocrático y complaciente porque ella lo ejerce según las características de cada docente, lo cual le permite sentirse respaldada.

Sin embargo, cuando se realizaron las observaciones se evidenció que el estilo de liderazgo que se practica es el complaciente, esto lo lleva a que por el aprecio que le tiene a sus colaboradores termina haciendo girar su liderazgo alrededor de

ellos. Además es un líder que llega a ser excesivamente protector y su equipo se vuelve muy dependiente.

Gráfico #2 Estilos de liderazgo que ejercen los (as) subdirectores



Fuente (grupo focal de padres de familia y estudiantes)

Según resultado de análisis los padres de familia y estudiantes expresaron que el estilo de liderazgo que más se ponen en práctica es el complaciente.

c) Estilos de liderazgo que ejerce la subdirectora del Colegio Público Nicarao, según estudiantes y padres de familia.

En la encuesta realizada a los padres de familia, el 6% de padres de familia explicó que el estilo de liderazgo que ejerce la subdirectora es democrático, ellos consideran que los toma en cuenta en cualquier decisión, sin embargo el 15% de padres de familia señaló que muestra un estilo de liderazgo autocrático, las órdenes son dadas a conocer y es poco flexible, un 8% de padres de familia indicó ejerce un estilo de liderazgo emprendedor y un 31% de padres de familia dijo que es un estilo de liderazgo liberal, un 40% de padres de familia manifestó que ejerce un estilo de liderazgo complaciente. (Ver gráfica #3)

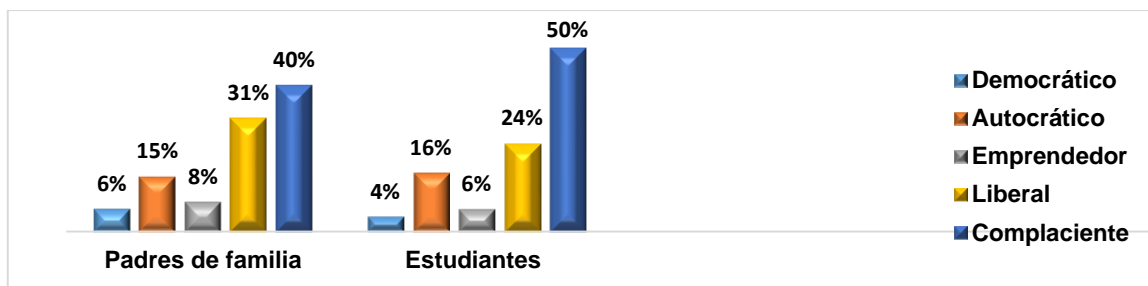
Un, 4% de estudiantes dijo que el estilo de liderazgo de la subdirectora, es democrático, los toma en cuenta en cualquier decisión, sin embargo el 16% de estudiantes expuso que muestra un estilo de liderazgo autocrático, las órdenes son dadas a conocer y que es poco flexible, un 6% de estudiantes indicó ejerce un

estilo emprendedor y un 24% de estudiantes dijo que es un estilo de liderazgo liberal, un 50% de estudiantes señaló que ejerce un estilo de liderazgo complaciente. (Ver gráfica #3)

Sin embargo la subdirectora expresó que ejerce el estilo de liderazgo liberal y complaciente ya que ella lo ejerce según las características de cada docente, lo cual le permite sentirse respaldada.

Cuando se realizaron las observaciones se comprobó que los estilos de liderazgo son ejercidos por la subdirectora y el que más se evidencia es el estilo de liderazgo complaciente un líder que llega a ser excesivamente protector y su equipo se vuelve muy dependiente. Además cede en todo para evitar problemas.

Gráfico #3 Estilos de liderazgo que ejercen los (as) subdirectores



Fuente (grupo focal padres de familia y estudiantes)

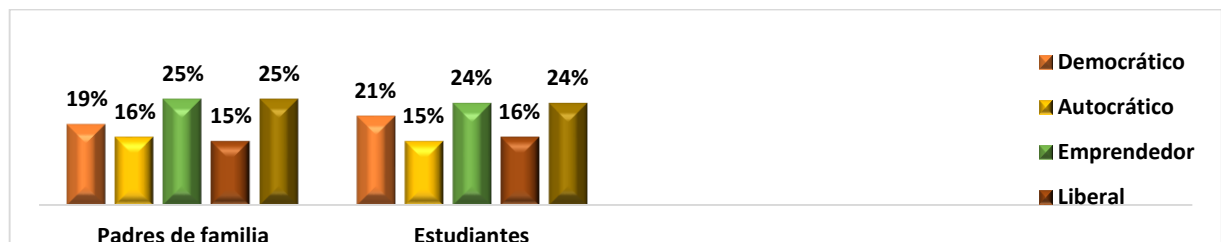
d) Estilos de liderazgo que ejerce la subdirectora del Colegio Público Salvador Mendieta según estudiantes y padres de familia.

En la encuesta realizada a los padres de familia, el 19% de padres de familia manifestó que el estilo de liderazgo del subdirector es democrático, otro 16% de padres de familia dijo que el director muestra un estilo de liderazgo autocrático, un 25% de padres de familia opinó que el subdirector ejerce un estilo de liderazgo emprendedor y el 15% de padres de familia señaló que es un estilo de liderazgo liberal, un 25% de padres de familia indicó que el subdirector ejerce el estilo de liderazgo complaciente. (Ver gráfico #4).

En la encuesta realizada a los estudiantes, el 21% de estudiantes manifestó que el estilo de liderazgo del subdirector es democrático, otro 15% de estudiantes dijo que el subdirector muestran un estilo de liderazgo autocrático, un 24% de estudiantes opinó que el subdirector ejerce un estilo de liderazgo emprendedor y 16% de estudiantes señaló que es un estilo de liderazgo liberal, un 24% de estudiantes expresó que el subdirector ejerce el estilo de liderazgo complaciente. *(Ver gráfico #4)*

Al abordar al subdirector este dijo que ejerce un estilo “entre emprendedor y democrático”, de acuerdo con las características de los docentes. Sin embargo al realizar la observación se evidenció que el estilo de liderazgo que aplica el subdirector es el emprendedor.

Gráfico #4 Estilos de liderazgo que ejercen los (as) subdirectores



Fuente (grupo focal de estudiantes y docentes)

En el gráfico podemos evidenciar que según lo que dijeron los estudiantes y padres de familia el estilo de liderazgo que sobre sale en el subdirector es emprendedor y complaciente.

7.2. Habilidades de comunicación entre la comunidad educativa

a) **Habilidades de comunicación entre la comunidad educativa del Instituto Público Esquipulas Colegio, Público Salvador Mendieta, Colegio Público Nicarao, según docentes.**

En el **Instituto Público Esquipulas** al consultar a los(as) docentes acerca de los tipos de comunicación empleados por la directora, el 35% de los (as) docentes expresaron que la forma de comunicación es formal, se realiza a través de los canales establecidos por medio de circulares, memorandos, reuniones y entrevistas con los (as) docentes, un 20% de docentes aseguraron que se da la comunicación informal a través del rumor pero que presenta la riesgo de distorsionar la información, el 14% de los (as) docentes por su parte, respaldaron que también existe un tipo de comunicación ascendente en que ellos como docentes se dirigen a los directivos para ser escuchados en la toma de decisiones y otro 31% de docentes señaló que el tipo de comunicación es descendente por que las orientaciones son desde la parte administrativa hacia lo subordinados. (ver grafica #5)

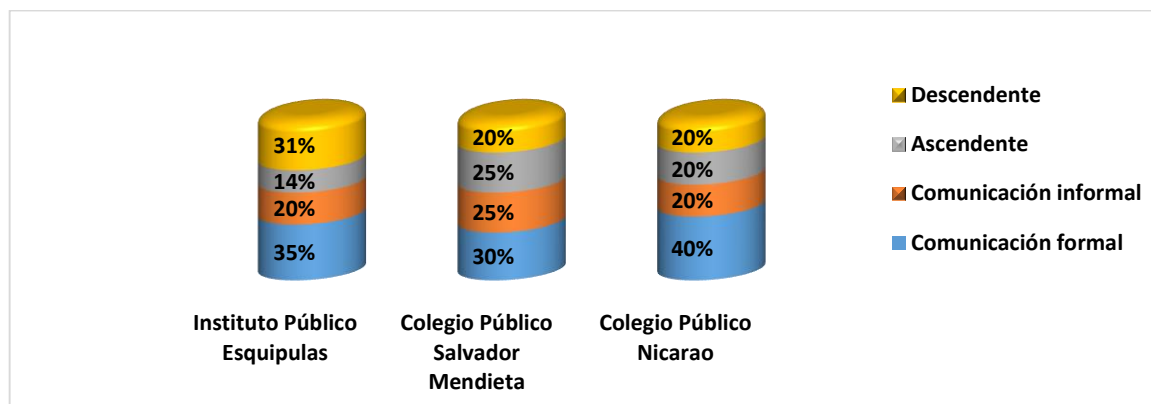
Sin embargo en el **Colegio Público Salvador Mendieta**, el 30% de los (as) docentes expresaron que la forma de comunicación es formal, se realiza a través de los canales establecidos por medio de circulares, memorandos, reuniones y entrevistas con los docentes, un 25% de docentes afirmó que se da la comunicación informal a través del rumor pero que presenta la riesgo de modificar la información. Por su parte, el 25% de docentes dijo que también existe un tipo de comunicación ascendente en que ellos como docentes se dirigen a los directivos para ser escuchados en la toma de decisiones y otro 20% de docentes señaló que el tipo de comunicación es descendente, las orientaciones son desde la parte administrativa hacia lo subordinados. (Ver grafica #5)

Mientras que en el **Colegio Público Nicarao**, el 40% de los (as) docentes expresó la forma de comunicación es formal, actualmente se realiza a través de los canales establecidos por medio de circulares, memorandos, reuniones y entrevistas con los docentes, un 20% de docentes aseguró que se da la comunicación informal a través del rumor pero que presenta la riesgo de distorsionar la información. Por su parte, el 20% de docentes, dijo que existe un tipo de comunicación ascendente en que ellos como docentes se dirigen a los

directivos para ser escuchados en la toma de decisiones y otro 20% de docentes señaló que el tipo de comunicación es descendente, las orientaciones son desde la parte administrativa hacia lo subordinados. (Ver grafica #5)

Esa situación es validada por las observaciones realizadas, donde se evidenció que los (as) subdirectores de los tres Colegios orientan a padres de familia, maestros (as) y estudiantes en el matutino las actividades planificadas y que se ejecutarán durante el mes.

Gráfico #5. Habilidades de comunicación entre la comunidad educativa



Fuente (grupos focal, encuesta a docentes)

El análisis de resultados nos demuestra que en el **Colegio Público Nicaragua** y **Colegio Público Salvador Mendieta** la comunicación que más se practica es la comunicación formal, mientras que en el **Instituto Público Esquipulas** de igual manera la comunicación que más se practica es la descendente y con menor intensidad la comunicación ascendente. (Ver grafica #5)

a) Habilidades de comunicación entre la comunidad educativa del Instituto Público Esquipulas, según estudiantes y padres de familia.

Al consultar a los padres de familia acerca de los tipos de comunicación empleados por la directora, el 34% padres de familia expresó la forma de comunicación es formal, un 22% padres de familia aseguró que se da la comunicación informal el 12% padres de familia dijo que también existe un tipo de

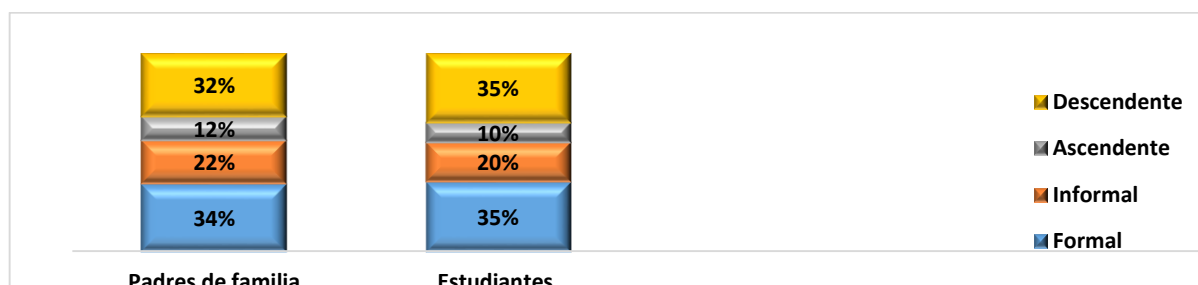
comunicación ascendente y otro 32% padres de familia señaló que el tipo de comunicación es descendente. (Ver grafica #6)

Al consultar a los estudiantes acerca de los tipos de comunicación empleados por la directora, el 35% de estudiantes opinó la forma de comunicación es formal, un 20% aseguró que se da la comunicación informal, el 10% de estudiantes dijo que también existe un tipo de comunicación ascendente y otro 35% estudiantes señaló que el tipo de comunicación es descendente. (Ver grafica #6)

Al consultar a la subdirectora explicó que la forma de comunicación es formal, ya que se realiza a través de los canales establecidos por medio de circulares, memorandos, reuniones y entrevistas con los docentes.

Al aplicar la guía de observación se evidenció que la subdirectora la comunicación que practica es la descendente, las orientaciones son dadas a conocer desde la parte administrativa hacia la comunidad educativa.

Gráfico #6. Habilidades de comunicación entre la comunidad educativa



Fuente (grupo focal padres de familia y estudiantes)

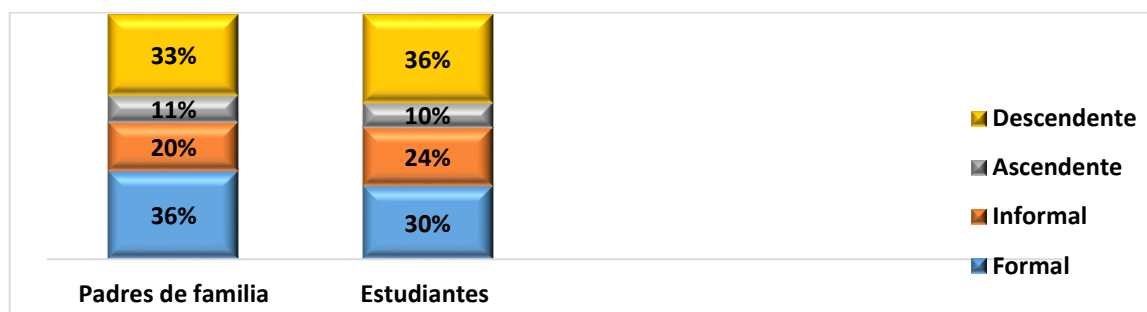
En el análisis de resultado según padres de familia y estudiantes la comunicación que mayormente se pone en práctica es la comunicación formal y descendente.

b) Habilidades de comunicación entre la comunidad educativa del Colegio Público Salvador Mendieta, según estudiantes y padres de familia.

Al consultar a los padres de familia acerca de los tipos de comunicación empleados por la directora, el 36% de padres de familia expresó que la forma de comunicación es la formal, un 20% de padres de familia aseguró que se da la comunicación informal, el 11% de padres de familia dijo que también existe un tipo de comunicación ascendente y otro 33% de padres de familia señaló que el tipo de comunicación es descendente. (Ver grafica #7)

Al consultar a los estudiantes acerca de los tipos de comunicación empleados por la directora, el 30% de estudiantes expresó que la forma de comunicación es la formal, un 24% de estudiantes aseguró que se da la comunicación informal, el 10% de estudiantes dijo que también existe un tipo de comunicación ascendente y otro 36% de estudiantes señaló que el tipo de comunicación es descendente. (ver grafica #7)

Gráfico #7. Habilidades de comunicación entre la comunidad educativa



Fuente (grupo focal de padres de familia y estudiantes)

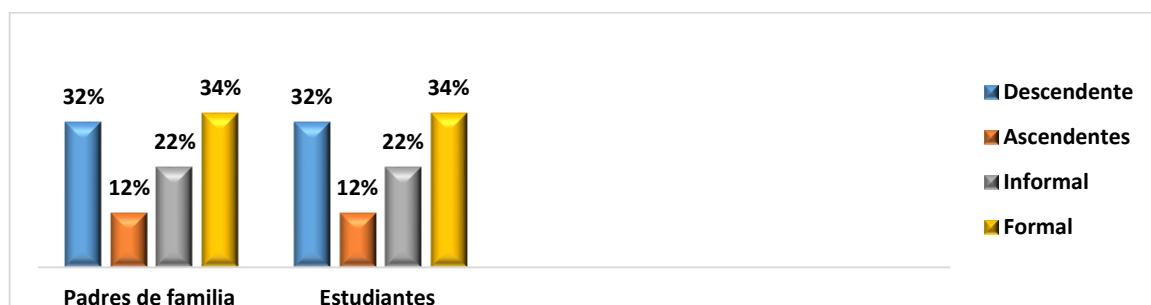
En la observación se evidenció que la comunicación que se pone en práctica es la descendente, el subdirector orienta a padres de familia, maestros y estudiantes en el matutino las actividades planificadas y que se ejecutaran durante el mes. En el análisis de los resultados según padres de familia y estudiantes la comunicación que más se pone en práctica es la formal y descendente.

c) Habilidades de comunicación entre la comunidad educativa del Colegio Público Nicarao, según estudiantes y padres de familia.

Al consultar a los padres de familia acerca de los tipos de comunicación empleados por la directora, el 34% de padres de familia expresó la forma de comunicación es formal, un 22% de padres de familia aseguró que se da la comunicación informal, el 12% de padres de familia dijo que también existe un tipo de comunicación ascendente y otro 32% de padres de familia señaló que el tipo de comunicación en descendente. (Ver grafica #8)

Al consultar a los estudiantes acerca de los tipos de comunicación empleados por la directora, el 34% de estudiantes expresó la forma de comunicación es formal, un 22% de estudiantes aseguró que se da la comunicación informal, el 12% de estudiantes dijo que también existe un tipo de comunicación ascendente y otro 32% de estudiantes señaló que el tipo de comunicación en descendente. (Ver grafica #8)

Grafico #8. Habilidades de comunicación entre la comunidad educativa



Fuente. Grupo focal padres de familia y estudiantes

7.3 Relaciones interpersonales de la comunidad educativa

a) Relaciones interpersonales de la comunidad educativa del Instituto Público Esquipulas, según docentes, estudiantes y padres de familia.

De acuerdo con el 47% de los (as) docentes, las relaciones entre docentes – docentes son excelentes, el 23% de docentes consideró que son muy buenas, un

16% de docentes dijo que son buenas y un 14% de docentes señaló que son regular. (Ver gráfico#9)

En cuanto a la relación entre subdirectores y docentes, el 47% de docentes aseguró que las relaciones son excelentes, el 19% de docentes dijo que son muy buenas, el otro 19% de docentes agregó que son buenas y el 15% de docentes dijo que son regular. (Ver gráfico#9)

Con respecto a las relaciones entre la subdirectora y la directora, el 50% expresó que son excelentes, el 25% de docentes dijo que son muy buenas, un 19% de docentes señaló que son buenas y un 6% de docentes aseguró que son regular (Ver gráfico#9)

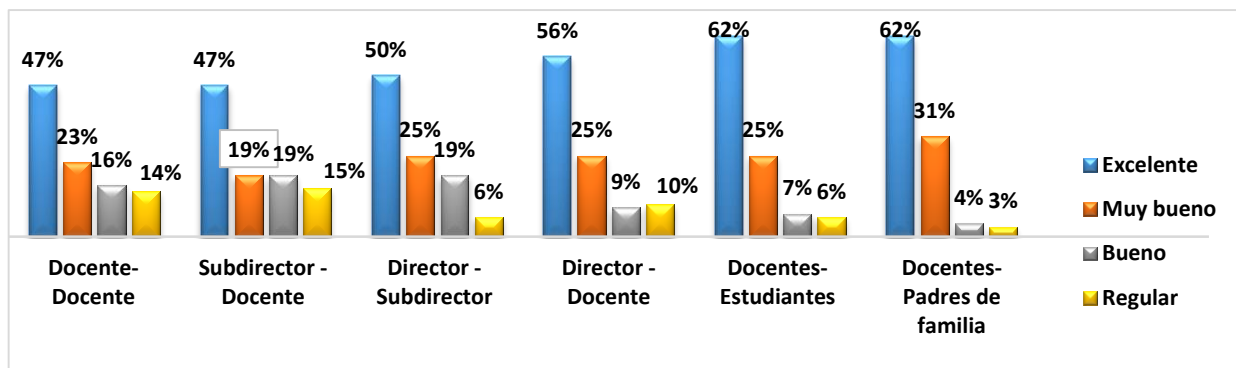
En cuanto a la relaciones entre docente y estudiantes, el 62% de estudiantes indicó que son excelentes, el 25 % de estudiantes dijo que son muy buenas, el 7% de estudiantes afirmó que son buenas y el 6% de estudiantes dijo ser regular. (ver gráfico#9)

Las relaciones entre subdirectora y docentes, de acuerdo con el 56% de docentes son excelentes, un 25% de docentes expresó que son muy buenas, para un 9% de docentes son buenas y un 10% de docentes dijo que son regular. (Ver gráfico#9)

Para el 62% de docentes las relaciones entre docentes y los padres de familia son excelentes, para un 31% de padres de familia son muy buenas, un 4% de padres de familia señaló que son buenas y 3% padres de familia dijo que son regular. A lo cual, la directora expresó que la relación entre los padres de familia y subdirectora es excelente y entre los demás es muy buena. (Ver gráfico#9)

En las observaciones se comprobó una muy buena relación entre los miembros de la comunidad educativa al comunicarse eficientemente y unificar esfuerzos para el logro de las metas concretas.

Gráfico #9 Relaciones interpersonales de la comunidad educativa



Fuente (grupos focal, padres de familia y estudiantes, subdirectores, encuesta a docentes)

Sin embargo, en el análisis de resultado nos podemos dar cuenta que la mejor relación es la de docentes y padre de familia y también de docentes y estudiantes.

(Ver gráfico #9)

b) Relaciones interpersonales entre la comunidad educativa del Colegio Público Nicarao, según docentes, padres de familia y estudiantes.

De acuerdo con el 30% de docentes, las relaciones entre directora y subdirectora son Excelentes, el 40% de docentes consideró que son muy buenas, un 15% de docentes dijo que son buenas y un 15% de docentes señaló que son regular. (ver gráfico #10)

En cuanto a la relación entre subdirectora y docentes, el 65% de docentes aseguró que las relaciones son excelentes, el 15% de docentes indicó que son muy buenas, el otro 10% de docentes agregó que son buenas y el 10% de docentes dijo que son regular. (Ver gráfico #10)

Con respecto a las relaciones entre directora-docente, el 40% de docentes expresó que son excelentes, el 25% de docentes dijo que son muy buenas, un 25% de docentes explicó que son buenas y un 10% de docentes aseguró que son regular. (Ver gráfico #10)

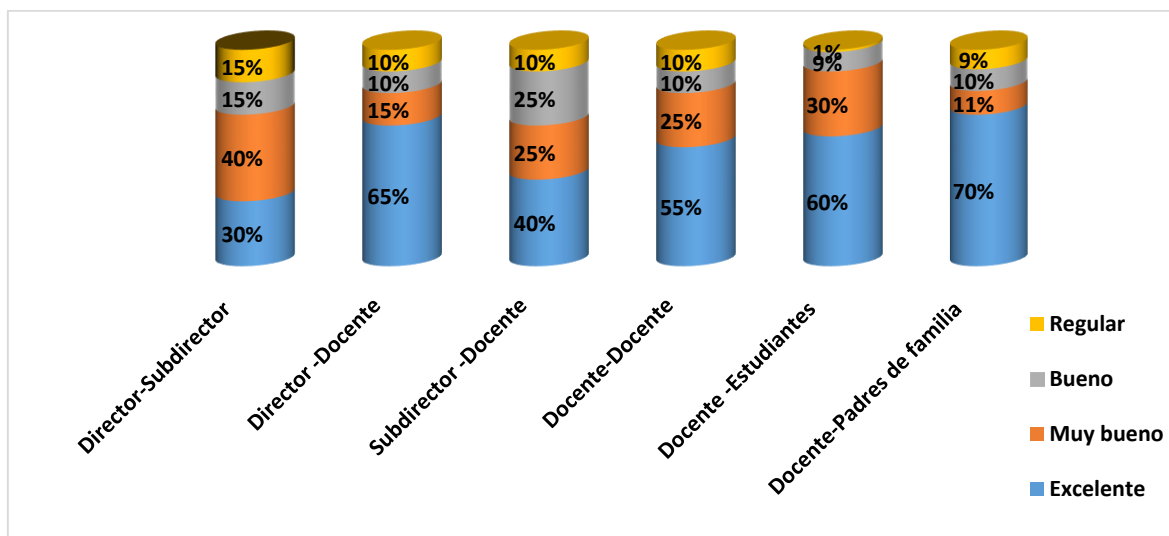
En cuanto a la relaciones entre docente - docente, el 55% de docentes dijo que son excelentes, el 25 % de docentes señaló que son muy buenas, el 10% de docentes afirmó que son buenas y el 10% de docentes indicó ser regular. *(Ver gráfico #10)*

Las relaciones entre los docentes – estudiantes, de acuerdo con el 60% de los estudiantes son excelentes, para un 30% de estudiantes son muy buenas, para un 9% de estudiantes son buenas y un 1% de estudiantes expresó que son regular. *(Ver gráfico #10)*

Para el 70% de los padres de familia las relaciones entre docentes y padres de familia son excelentes, un 11% de padres de familia manifestó que son muy buena, un 10% de los padres señaló que son buenas y 9% de padres de familia dijo que son regular. A lo cual, la subdirectora expresó que la relación entre los padres de familia y directora es excelente y entre los demás es muy buena. *(ver gráfico #10)*

En las observaciones se evidenció una muy buena relación entre los miembros de la comunidad educativa al comunicarse eficientemente y consolidar esfuerzos para el tener buenos resultado de metas específica

Gráfico # 10 Relaciones interpersonales de la comunidad educativa



Fuente (grupos focal, padres de familia y estudiantes y subdirectores, encuesta a docentes)

Sin embargo, en el análisis de los resultados podemos observar que hay una excelente relación de docentes, padres de familia y estudiantes, pero se ve una debilidad en la relación de la directora con la subdirectora. *(Ver gráfico # 10)*

c) Relaciones interpersonales entre la comunidad educativa del Colegio Público Salvador Mendieta, según docentes, padres de familia y estudiantes.

Según con el 50% de los docentes, las relaciones entre la son director y subdirector son excelentes, el 20% de docentes consideró que son muy buenas, un 20% de docentes dijo que son buenas y un 10% de docentes señaló regular. *(Ver gráfico # 11)*

En cuanto a la relación entre director y docentes, el 60% de docentes aseguró que las relaciones son excelentes, el 20% de docentes dijo que son muy buenas el otro 10% de docentes agregó que son buenas y el 10% de docentes explicó que son regular. *(Ver grafica #11)*

Con respecto a las relaciones entre subdirector-docente, el 50% de docentes expresó que son excelentes, el 20% de docentes dijo que son muy buenas y un 20% de docentes comentó que son buenas y un 10% de docentes aseguró que son regular. *(Ver grafica #11)*

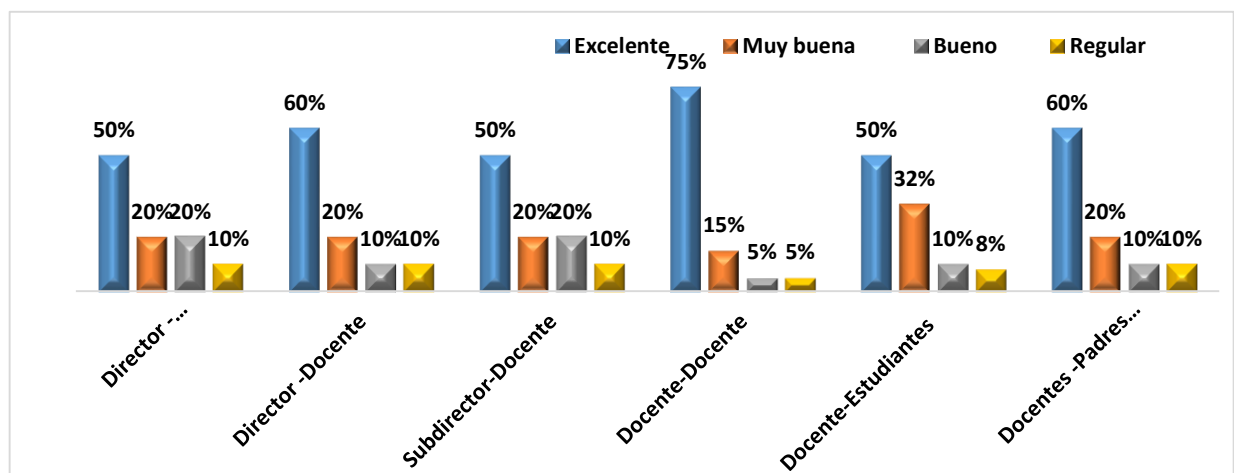
En cuanto a la relaciones entre docente - docente, el 75% de docentes señaló que son excelentes, el 15 % de docentes dijo que son muy buenas y el 5% de docentes afirmó que son buenas y el 5% de docentes expresó ser regular. *(Ver grafica #11)*

Las relaciones entre los docentes – estudiantes, de acuerdo con el 50% de estudiantes son excelentes, para un 32% de estudiantes dijo son muy buenas, para un 10% de estudiantes son buenas y para 8% de estudiantes regular. *(ver grafica #11)*

Para el 60% de los docentes las relaciones entre docentes y padres de familia son excelentes, para un 20% de docentes son muy buenas, un 10% de docentes dijo que son buenas y un 10% de docentes expresó que son regular. (Ver grafica #11)

A lo cual, el subdirector expresó que la relación entre él y el director son excelente y entre los demás es muy buena. En las observaciones se evidenció una muy buena relación entre los miembros de la comunidad educativa al comunicarse eficientemente y consolidar esfuerzos para el tener buenos resultado de metas específicas.

Gráfico#11 Relaciones interpersonales de la comunidad educativa



Fuente (grupos focal, de padres de familia y estudiantes subdirectores, encuesta a docentes)

Podemos ver en el análisis de resultado que la mejor relación es entre docente, padres de familia y estudiantes. (Ver gráfico #16)

7.4. Incidencia del liderazgo de los (as) subdirectores en la práctica docente

- **Incidencia del liderazgo de los (as) subdirectores en la práctica docente del Instituto Público Esquipulas, Colegio Público Nicarao, Colegio Público Salvador Mendieta, según docentes**

En el Instituto Público Esquipulas Se le preguntó a los (as) docentes acerca del impacto que producía en ellos el liderazgo de la subdirectora, el 46% de docente aseguró que se sienten sumamente motivados, El 39% de docentes añadió que sienten simpatía por el liderazgo de la subdirectora por ser comprensiva, amable y así pueden trabajar cómodamente, de manera que es un ejemplo a seguir. Sin embargo, un 15% de docentes aseguró que se sienten altamente presionados, ya que la directora es muy exigente. (Ver gráfico #12)

Al abordar a la subdirectora afirmó que hay un buen porcentaje de maestros motivados y que otro porcentaje pequeño hacen el trabajo aunque sea presionándolos

Al respecto, en las observaciones se evidenció que los (as) docentes se encontraban motivados ya que realizaron con dedicación las responsabilidades asignadas. Pero por otro lado algunos docentes se encontraban ausente en las aulas de clase

En el **Colegio Público Nicarao**, el 46% de docentes aseguró que se sienten fuertemente motivados, el 39% de docentes agregó que sienten simpatía por el liderazgo de la subdirectora por ser tolerante, afectuoso y así pueden trabajar bien Sin embargo, un 15% de docentes afirmó que se sienten altamente presionados, ya que la subdirectora es muy rigurosa. (Ver gráfica #12)

Al consultar a la subdirectora está afirmó que está pendiente del buen desempeño de los (as) docentes creando el hábito de un buen trabajo además que ha logrado el incremento del desarrollo personal y profesional de los (as) docentes.

Al respecto, en las observaciones se comprobó que los (as) docentes se encontraban motivados ya que hicieron con dedicación los trabajos asignadas.

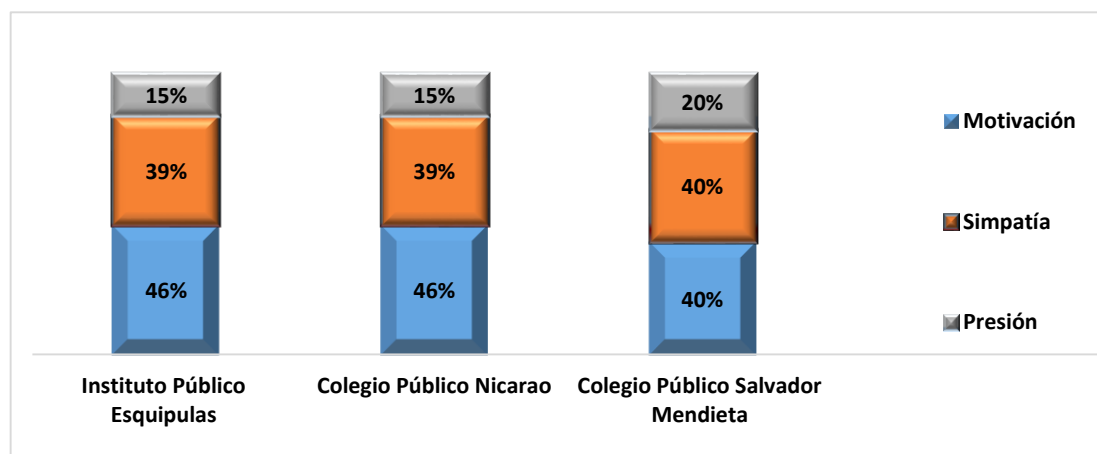
Sin embargo en el **Colegio Público Salvador Mendieta** se les preguntó a los (as) docentes acerca de la incidencia del liderazgo del subdirector el 40% de docentes

certificó que se sienten motivados, el 40% de docentes aseguró que sienten simpatía por el liderazgo del subdirector por ser tolerante, simpático y así pueden trabajar fructuosamente, de manera que es un modelo a seguir. Sin embargo, un 20% de docentes aseguró que se sienten altamente presionados, ya que el subdirector es muy estricto. (Ver gráfico #12)

Al consultar a el subdirector este afirmó que está pendiente del buen práctica de los docentes creando el hábito de un excelente trabajo además ha logrado el aumento del desarrollo personal y profesional de los docentes, aunque hay muchos docentes que no están motivados y faltan mucho a sus labores académicas.

Al respecto, en las observaciones se evidenció que los docentes se encontraban motivados ya que realizaron con dedicación las responsabilidades asignadas. Pero por otro lado algunos docentes se encontraban ausente en las aulas de clase. (Ver gráfico #12)

Gráfico #12. Incidencia del liderazgo de los (as) subdirectores en la práctica docente



(Fuente: encuesta a docentes)

Según resultados en el **Instituto Público Esquipulas** podemos evidenciar que hay un buen porcentaje de maestros motivados ya que se puede observar por la calidad del trabajo que realizan, y otro porcentaje pequeño hacen el trabajo aunque sea presionándolos ya que esta ineficiencia se puede observar en las faltas a su labor docente.

Sin embargo podemos evidenciar en los resultados que en los **Colegios Público Salvador Mendieta, Colegios Público Nicarao, e Instituto Público Esquipulas** en la Incidencia del subdirector es positiva ya que motiva a los (as) docentes y un gran porcentaje sienten simpatía por su líder, puesto que vela por el buen desempeño del personal, haciendo que el trabajo se haga voluntariamente con eficiencia y eficacia, además que han logrado el crecimiento personal y profesional de los docentes *(Ver gráfico n°12)*

Al aplicar la encuesta a los docentes de educación física, manifestaron sentirse presionados y aislado ya que cuando hay competencias deportivas a nivel distrital se le exige eficacia y eficiencia, al ganar la competencia no se les reconoce su esfuerzo y si pierden la competencia deportiva se les critica.

7.5. Factores que inciden en el Desempeño Pedagógico de los (as) docentes

a) Factores que inciden en el Desempeño Pedagógico de los (as) docentes del Instituto Público Esquipulas, Colegio Público Nicarao, Colegio Público Salvador Mendieta, según docentes

En el **Instituto Público Esquipulas**, al preguntar a los (as) docentes encuestados cuales son los factores que inciden en el desempeño pedagógico, un 19% de docentes encuestados contestó que uno de los factores que incide es el clima psicológico, el 50% de docentes encuestados dijo que uno de los factores es la vinculación de planes y programas con las características de los educandos, y el 31% docentes encuestados expresó que la evaluación dado que al evaluar

establece las condiciones que en las que se encuentran los estudiantes para iniciar el aprendizaje y ajustar los objetivos a las necesidades de los estudiantes. (Ver gráfico#13)

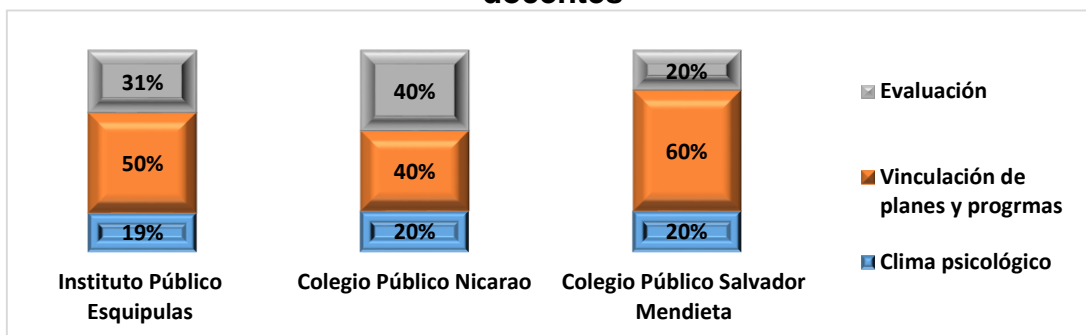
Por otra parte en el **Colegio Público Nicrao** al preguntar cuáles son los factores que inciden en el desempeño pedagógico, un 20% de docentes encuestados contestó que uno de los factores que incide es el clima psicológico, el 40% de docentes encuestados dijo que uno de los factores es la vinculación de planes y programas, y el 40% de los docentes encuestados expresó que la evaluación, porque al evaluar evidencia las dificultades del alumno en el logro de los objetivos, a fin de aplicar los indicadores apropiados. (Ver gráfico#13)

Sin embargo en el **Colegio Público Salvador Mendieta**, al preguntar cuáles son los factores que inciden en el desempeño pedagógico, un 20% de docentes encuestados contestó que uno de los factores que incide es el clima psicológico, el 60% de docentes encuestados dijo que uno de los factores es la vinculación de planes y programas, y el 20% de docentes encuestados expresó que la evaluación es fundamental para valorar el rendimiento de los alumnos. (Ver gráfico#13)

Los (as) subdirectores por su parte añadieron que para evaluar el desempeño docente toman en cuenta las políticas educativas del Ministerio de Educación (MINED) dadas a conocer en reuniones y lo hacen siguiendo un los instrumentos de evaluación que les proporciona el Ministerio de Educación (MINED).

La evaluación, vinculación de planes y programas y el clima psicológico, según el "Manual del Docente" (2009), se define cómo: "multimedios y vías que facilitan el logro de los objetivos y a la vez son estímulos que favorecen la participación activa de los educandos". Se asume de esta definición que los recursos para el aprendizaje, además de estar íntimamente vinculados con los planes y programas de estudio, deben ajustarse a las características de los educandos.

Gráfico #13 Factores que inciden en el Desempeño Pedagógico de los (as) docentes



(Fuente: encuesta a docentes)

En los resultados podemos observar que en el desempeño docente lo que anda en mayor rango es la vinculación de planes y programa en los tres colegios, pero lo que menos se está llevando a cabo es clima psicológico, puesto que esto debería ser indispensable en los colegios porque se crea el hábito de “aprender a aprender” a través de la enseñanza de forma que facilite la transferencia de conocimientos y el desarrollo de habilidades y destrezas (Ver gráfico # 13)

7.6. Incidencia del liderazgo en la disciplina laboral de los (as) docentes

a) Incidencia del liderazgo en la disciplina laboral de los (as) docentes del Instituto Público Esquipulas, Colegio Público Nicarao, Colegio Público Salvador Mendieta, según docentes

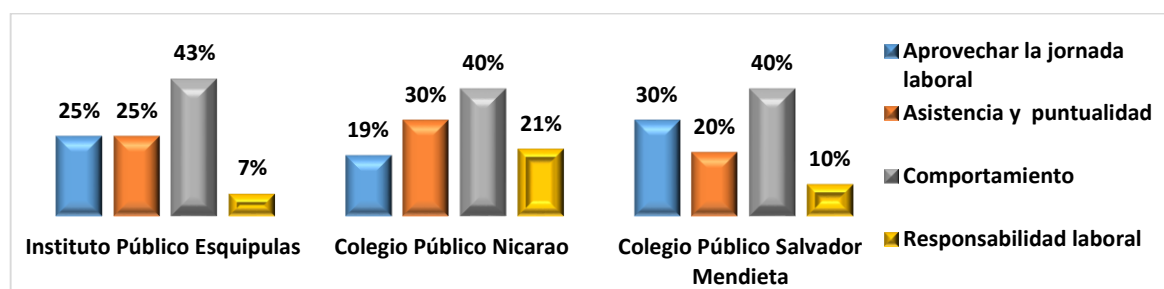
En el **Instituto Público Esquipulas** de acuerdo el 25% de docentes opinó que se esfuerzan por aprovechar la jornada laboral, otro 25% de docentes expresó que asisten puntual a sus labores profesional, otro 43% de docentes dijo que cumplen eficientemente con el cargo que desempeñan teniendo un buen comportamiento y un 7% de docentes manifestó que cumplen con las políticas Educativas del estado y que el personal docente y administrativo se caracteriza por su responsabilidad laboral. (Ver gráfico #14)

Por otra parte en el **Colegio Público Nicarao** de acuerdo con el 19% de docentes expresó que aprovechan la jornada laboral, otro 30% de docentes señaló que

asisten puntual a sus labores profesional, otro 40% de docentes dijo que cumplen eficientemente con el cargo que desempeñan y un 21% de docentes opinó que el trabajo es hacer cumplir las políticas Educativas del estado y que el personal docente y administrativo se caracteriza por su responsabilidad laboral. (Ver gráfico #14)

Sin embargo en el **Colegio Público Salvador Mendieta** de acuerdo con los (as) docentes encuestados, el 30% dijo que aprovechan la jornada laboral, otro 20% de docentes expresó que por asisten puntual a sus labores profesional, otro 40% de docentes indicó que cumplen eficientemente con el cargo que desempeñan teniendo un buen comportamiento y un 10% de docentes opinó que el trabajo es hacer cumplir las políticas Educativas del. Estado. (Ver gráfico #14)

Gráfico #147.6. Incidencia del liderazgo en la disciplina laboral de los (as) docentes



Fuente: (encuesta a docentes)

Esta afirmación la podemos ver en los resultados que la disciplina laboral que más sobre sale en los (as) docentes es el comportamiento pero hay un déficit en la responsabilidad laboral ya que se da muchas ausencias a sus labores de trabajo. (Ver gráfico n° 14).

En este análisis se puede mencionar que durante la visita para aplicar la guía de observación se pudo evidenciar que en el **Instituto Público Esquipulas, Colegio Público Nicarao, Colegio Público Salvador Mendieta** los (as) tres Directores estaban ausentes, las causas de la inasistencia es debido a problemas, de salud y otra es debido a que estaban de vacaciones lo que ocasionó que los (as)

Subdirectores asumieran la funciones de la dirección como directores (as) interinos (as).

b) Disciplina laboral de los docentes del Instituto Público Esquipulas, según padres de familia y estudiantes.

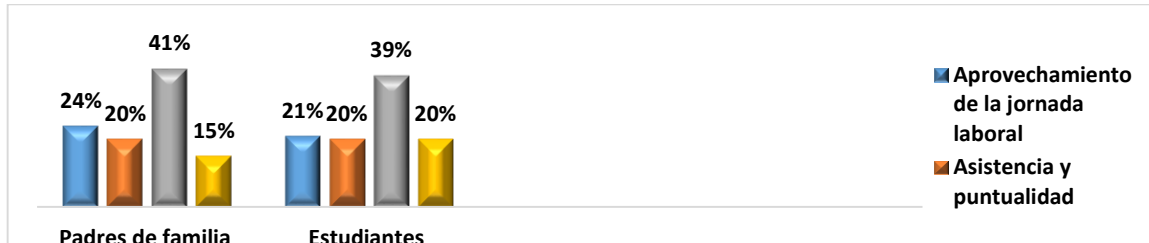
El 24% de los padres de familia dijo que los (as) maestros se esfuerzan por aprovechar la jornada laboral, otro 20% de los padres de familia expresó que los (as) maestros asisten puntual a sus labores profesión el, otro 41% de los padres de familia indicó que los (as) maestros cumplen eficientemente con el cargo que desempeñan teniendo un buen comportamiento, y un 15% de los padres de familia señaló que los (as) maestros cumplen con las políticas Educativas del estado y se caracterizan por su responsabilidad laboral. (Ver gráfico #15)

El 21% de los estudiantes dicen que los (as) docentes se esfuerzan por aprovechar la jornada laboral, otro 20% de los estudiantes dijeron que los (as) docentes que asisten puntual a sus labores profesional, otro 39% de los estudiantes expresaron que los (as) docentes cumplen eficientemente con el cargo que desempeñan teniendo un buen comportamiento y un 20% de los estudiantes indicaron que los (as) docentes hacen cumplir las políticas Educativas del estado. (Ver gráfico #15)

En las observaciones realizadas se pudo constatar que hay inasistencia a sus labores de trabajo por parte de algunos docentes.

La subdirectora recalcó que los (as) docentes se esfuerzan por mejorar su desempeño docente en forma general, sin embargo suele darse un incumplimiento de funciones por parte de algunos docentes y hay inasistencias justificadas y otras no justificadas.

Gráfico #15 Incidencia del liderazgo en la disciplina laboral de los (as) docentes



Fuente (grupo focal de padres de familia y estudiantes)

Según el análisis de resultados nos podemos dar cuenta que según los padres y estudiantes en la responsabilidad laboral de los (as) docentes lo que más sobresale en los docentes es su buen comportamiento tanto con los alumnos como con los padres de familia.

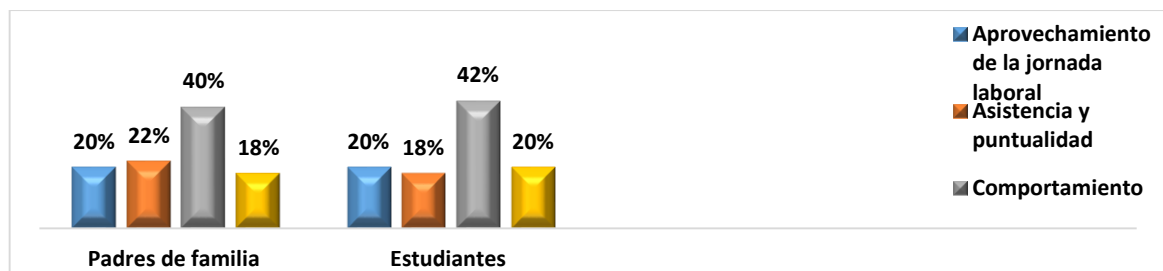
e) Disciplina laboral de los docentes del Colegio Público Nicrao, según padres de familia y estudiantes.

El 20% de los padres de familia dijo que los (as) maestros se esfuerzan por aprovechar la jornada laboral, otro 22% de los padres de familia expresó que los (as) maestros asisten puntual a sus labores profesional, otro 40% de los padres de familia indicó que los (as) maestros cumplen eficientemente con el cargo que desempeñan teniendo un buen comportamiento y un 18% de los padres de familia expresó que los (as) maestros cumplen con las políticas Educativas del estado y se caracterizan por su responsabilidad laboral. (Ver gráfico #16)

El 20% de los estudiantes dijo que los (as) docentes se esfuerzan por aprovechar la jornada laboral, otro 18% de los estudiantes señaló que los (as) docentes asisten puntual a sus labores profesional, otro 42% de los estudiantes expresó que los (as) docentes cumplen eficientemente con el cargo que desempeñan teniendo un buen comportamiento, y un 20% de los estudiantes indicó que los docentes hacen cumplir las políticas Educativas del estado. (Ver gráfico #16)

En la observación realizada hay un buen aprovechamiento de la jornada laboral, pero hay inasistencia por algunos docentes (as). La subdirectora señaló que algunas veces la inasistencia de los (as) docentes se da por problemas personales.

Gráfico #167.6. Incidencia del liderazgo en la disciplina laboral de los (as) docentes



Fuente (padres de familia y docentes)

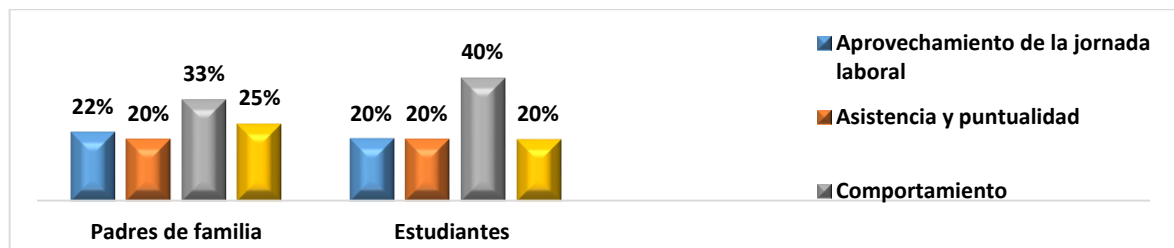
f) Disciplina laboral de los docentes del Colegio Público Salvador Mendieta, según padres de familia y estudiantes.

El 22% de los padres de familia señaló que los (as) maestros se esfuerzan por aprovechar la jornada laboral, otro 20% de los padres de familia expresó que los (as) maestros asisten puntual a sus labores profesional, otro 33% de los padres de familia dijo que los maestros cumplen eficientemente con el cargo que desempeñan teniendo un buen comportamiento, y un 25% de los padres de familia indicó que los (as) maestros cumplen con las políticas Educativas del estado y se caracterizan por su responsabilidad laboral. (Ver gráfico #17)

El 20% de los estudiantes dijo que los (as) docentes se esfuerzan por aprovechar la jornada laboral, otro 20% de los estudiantes indicó que los docentes que asisten puntual a sus labores profesional, otro 40% de los estudiantes señaló cumplen eficientemente con el cargo que desempeñan teniendo un buen comportamiento, y un 20% de los estudiantes expresó que los (as) docentes hacen cumplir las políticas Educativas del estado. (Ver gráfico #17)

Según las observaciones hay maestros que no cumplen a cabalidad con la disciplina laboral ya que algunos no se presentaron a impartir sus clases. Sin embargo, el subdirector reiteró que los docentes se esfuerzan por mejorar su desempeño docente en forma general, pero que hay incumplimiento de funciones por parte de algunos docentes ya que no justifican sus ausencias.

Gráfico #17 Incidencia del liderazgo en la disciplina laboral de los (as) docentes



Fuente (grupo focal de padres de familia y docentes)

Según podemos observar en el análisis de resultado los encuestados manifestaron que hay una debilidad en la disciplina laboral de los (as) docentes ya que muchas veces no se presentan a dar clase. (Ver gráfica#17)

7.7. Aspectos de la Gestión académica de los (as) docentes

❖ Aspectos de la Gestión académica de los(as) docentes del Instituto Público Esquipulas, Colegio Público Nicarao, Colegio Público Salvador Mendieta, según docentes

En el Instituto Público Esquipulas en cuanto a la gestión académica de los docentes, el 23% de los (as) docentes resaltaron que deben, planificar el proceso de enseñanza aprendizaje, el 20% de los (as) docentes expresaron que se debe organizar utilizando para ello recursos didácticos proporcionados por el colegio, tales como data show, libros de textos, mapas; otro 30% de los (as) docentes aseguraron que junto con la planificación y organización se hace necesario

ejecutar los planes en tiempo y forma; un 27% de los (as) docentes aseguraron que todas las actividades se deben controlar y evaluar para medir el aprendizaje de los educandos (ver gráfico# 18)

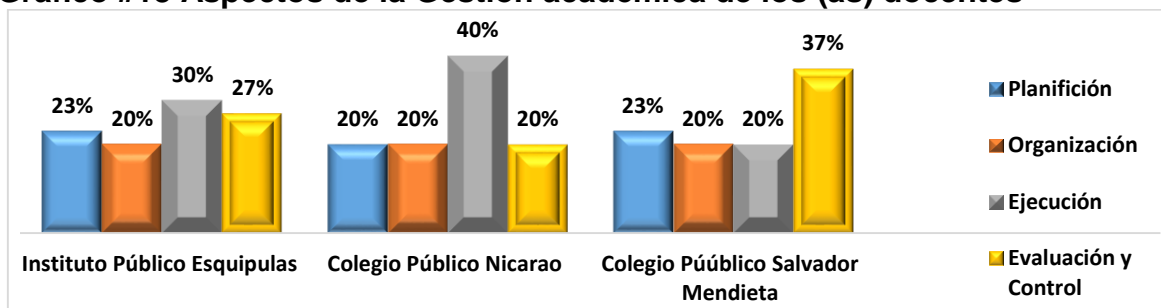
Por su parte en el **Colegio Público Nicarao** el 20% de los (as) docentes resaltaron que deben planificar el proceso de enseñanza aprendizaje, el 20% de los (as) docentes expresaron que se debe organizar; otro 40% de los (as) docentes aseguraron que junto con la planificación y organización es necesario ejecutar los planes en tiempo y forma; un 20% de los (as) docentes aseguraron que se deben controlar y evaluar. (Ver gráfico# 18)

Sin embargo **Colegio Público Salvador Mendieta**, el 23% de los (as) docentes resaltaron que deben planificar el proceso de enseñanza aprendizaje, el 20% de los (as) docentes expresaron que se debe organizar; otro 20% de los (as) docentes aseguraron que junto con la planificación y organización es necesario ejecutar los planes en tiempo y forma; un 37% de los (as) docentes afirmaron que todas las actividades se deben controlar y evaluar para medir el aprendizaje de los educandos. (Ver gráfico# 18)

Según las observaciones hay maestros (as) que no cumplen a cabalidad con la planificación ya que algunos no se presentaron a impartir sus clases, por lo que se presenta un déficit en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Los (as) subdirectores al respecto señalaron que hay maestros (as) que no cumplen en tiempo y forma con la planificación, porque se dan muchas faltas injustificadas a sus labores esto conlleva con el incumplimiento de aspectos de gestión académicas, pero que se está estimulando a través de conversatorios para que mejorar esta deficiencia.

Gráfico #18 Aspectos de la Gestión académica de los (as) docentes



(Fuente: entrevista a directores, encuesta a docentes)

En los resultados de las encuestas podemos observar que en el **Colegio Público Nicaragua** e **Instituto Público Esquipulas** los (as) docentes exteriorizaron que la ejecución de los planes es lo más importante, mientras que en **Colegio Público Salvador Mendieta** creen que lo más importante es la evaluación, pero según Bolívar, A. (1997) nos dice que la gestión académica es que el docente para poder desarrollar todos los aspectos implícitos en proceso de enseñanza –aprendizaje debe planificar ,organizar ,ejecutar ,controlar y evaluar todo lo concerniente a su desempeño y a la de los componentes curriculares que forman parte del mencionado proceso (*Ver gráfico #18*)

7.8. Formación docente

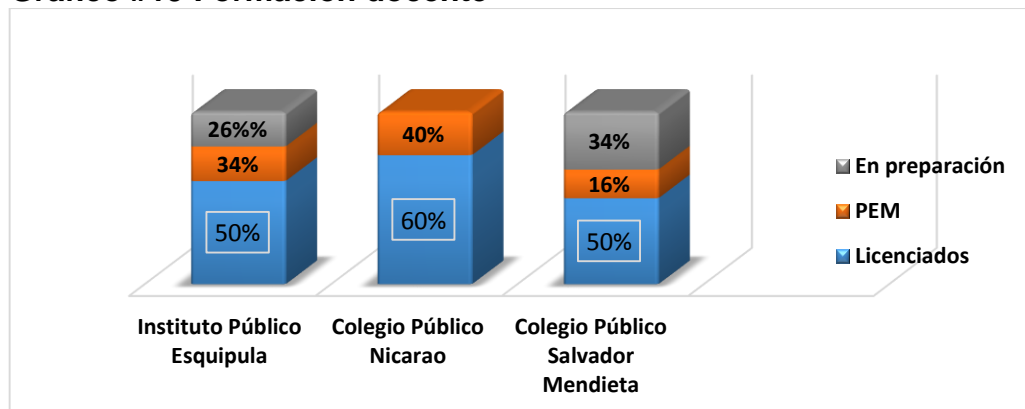
❖ **Formación docente del Instituto Público Esquipulas, Colegio Público Nicaragua, Colegio Público Salvador Mendieta, según docentes.**

En el **Instituto Público Esquipulas** del 100% de docentes el 50% son Licenciados en Ciencias de la Educación con mención en las disciplinas de su especialidad, lo que permite, según la subdirectora que cada uno se desempeñe eficientemente, realizando un trabajo de calidad que se evidencia en el resultado cualitativo de las actividades extracurriculares en que participan, un 34% de los (as) docentes son profesores de educación media, más un 26% de docentes están en formación profesional para seguir brindando, una enseñanza de calidad. (*Ver gráfico #19*)

Sin embargo en **Colegio Público Nicarao** el 60% de docentes son Licenciados en Ciencias de la Educación con mención en las disciplinas de su especialidad, un 40% de docentes son profesores de educación media. *(Ver gráfico n° 19)*

Por otra parte en el **Colegio Público Salvador Mendieta** el 50% de docentes son Licenciados en Ciencias de la Educación con mención en las disciplinas de su especialidad, un 16% de docentes son profesores de educación media, más un 34% de docentes están en formación profesional. *(Ver gráfico n° 19)*

Gráfico #19 Formación docente



(Fuente: encuesta a docentes)

Según resultados podemos ver que todavía faltan algunos maestros por obtener su Título de Licenciado, por lo cual tiene que ser un reto para ellos como docentes y para los (as) subdirectores como líder preocuparse por la profesionalización de sus docentes *(Ver gráfico n° 19)*

7.9. Actitudes que más se destacan en los (as) docentes

✚ **Actitudes que más se destacan en los (as) docentes del Instituto Público Esquipulas, Colegio Público Nicarao, Colegio Público Salvador Mendieta, según docentes**

En el **Instituto Público Esquipulas** el 36% de los (as) docentes, aseguraron que tiene espíritu de superación, porque están terminando su preparación profesional, estudiando una carrera, el 4% de los (as) docentes dijo que siente empatía por su

trabajo pues atiende a los educandos sin excepciones, para el 12% de los (as) docentes, es la coherencia ya que tratan de cumplir con las normas establecidas en la institución, para el 24% de los (as) docentes es la lealtad, al existir un respeto por la autoridades del centro y el trabajo colectivo con los colegas y para el 24% de los (as) docentes, es el entusiasmo puesto que un trabajo sin entusiasmo sería monótono y aburrido. (Ver gráfico# 20)

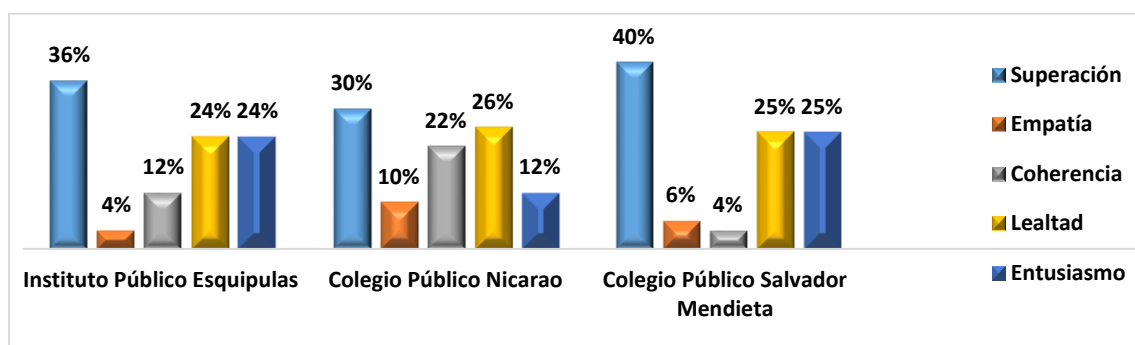
Mientras que en el **Colegio Público Nicarao** el 30% de los (as) docentes, afirmaron que tiene espíritu de superación, porque se están preparando profesionalmente, el 10% de los (as) docentes, dijeron que considera que tiene empatía por su trabajo al atender a los estudiantes sin particularidades, para el 22% de los (as) docentes, es la coherencia puesto que conocen y cumplen con las con las reglas establecidas en la entidad educativa, para el 26% de los (as) docentes, es la lealtad al existir un respeto por la autoridades del centro y el trabajo colectivo con los colegas y para el 12% de los (as) docentes, es el entusiasmo porque un trabajo sin entusiasmo sería simple y tedioso. (Ver gráfico# 20)

por otro lado en el **Colegio Público Salvador Mendieta** el 40% de los (as) docentes, afirmaron que tiene ánimo de superación, el 6% de los (as) docentes, opinó que tiene empatía por su trabajo ya que atiende a los escolares sin desigualdades, para el 4% de los (as) docentes es la coherencia, tratan de cumplir con las con las políticas establecidas en la institución Educativa, para el 25% de los (as) docentes, es la lealtad al constar de un respeto por la autoridades del centro y el trabajo colectivo con sus compañeros y para el 25% de los (as) docentes, es el entusiasmo porque un trabajo sin entusiasmo sería molesto y pesado . (Ver gráfico# 20)

Los (as) subdirectores afirmaron que los (as) docentes se determinan por ejecutar sus funciones con entusiasmo, son puntuales, aunque algunas veces hay inasistencia por enfermedades o citas médicas de algunos docentes, y en otros hay un cierto grado de irresponsabilidad ya que no justifican sus inasistencias.

Según el “Manual de dirección escolar” (2009) en su arto.88 añade que el subdirector es el encargado de supervisar las clases para constar el buen desarrollo del por otra parte de acuerdo con los autores Ordway, T. y Schell, E. (2011), una de las actividades humanas con mayor trascendencia e impacto en la sociedad es, sin lugar a dudas, la labor docente. Por esto, es importante considerar que toda persona con las funciones de un docente, tiene una responsabilidad que va más allá de transmitir únicamente conocimientos, procesos de enseñanza - aprendizaje y la asistencia de los(as) docentes.

Gráfico #20 Actitudes que más se destacan en los (as) docentes



(Fuente: entrevista a directores y docentes)

Según el análisis de resultados vemos que en los tres colegios los docentes se determinan por tener espíritu de superación al estar estudiando una carrera en Ciencias de la Educación, mientras que en el **Colegio Público Salvador Mendieta y el Instituto Público Esquipulas** hay una gran debilidad en el aspecto de coherencia y empatía ya que según expertos en el tema nos dicen que “El docente debe asumir una actitud proactiva y ser experto, ser creador de oportunidades, promotor de ideas innovadoras, actuar como referente, tutor, guía del alumno, modelo a seguir, estar dispuesto a aprender y capacitarse continuamente, debe tejer junto a sus pares y alumnos colaborativamente una red de conocimientos para tener un cambio educativo. *“Ver gráfico #20)*

7.9. Funciones del liderazgo de los (as) subdirectores como gerente educativo

a) Funciones del liderazgo de los (as) subdirectores como gerente educativo del Instituto Público Esquipulas, Colegio Público Nicarao, Colegio Público Salvador Mendieta, según docentes

El **Instituto Público Esquipulas** en lo que concierne a las funciones de liderazgo que ejecuta la subdirectora, el 21% de docentes encuestados afirmó que la subdirectora planifica, otro 21% de docentes aseguró que la subdirectora evalúa, un 21% de docentes añadió que la subdirectora controla las actividades en ejecución, no obstante un 19% de docentes enfatizó que la subdirectora organiza y un 18% de docentes dijo que la directora dirige. (Ver grafica#21)

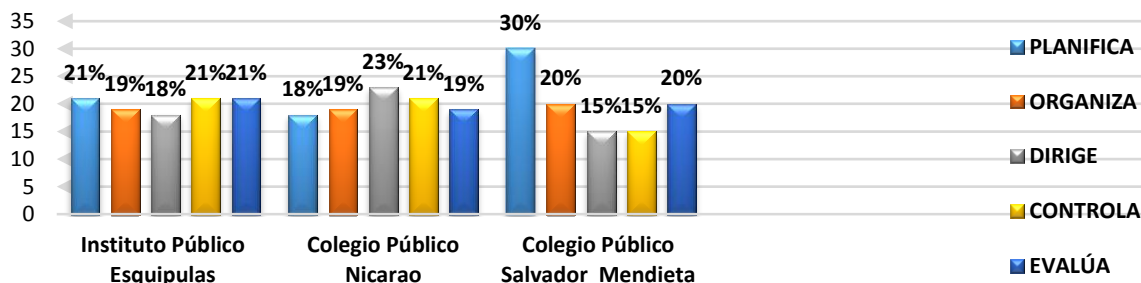
En el **Colegio Público Nicarao** un 19% de docentes encuestados afirmó que dentro de las funciones más frecuentes que realiza la subdirectora es organizar diferentes actividades, el 18% de docentes, dijo que la subdirectora planifica, otro 21% de docentes añadió que la directora controla. Un 19% de docentes aseguró que la subdirectora evalúa, no obstante un 23% de docentes mencionó que la subdirectora cumple frecuentemente con su función de dirigir. (Ver gráfica 21)

El **Colegio Público Salvador Mendieta** el 30 % de docentes encuestados dijo que el subdirector planifica las actividades, otro 20% de docentes aseguró que el subdirector evalúa, otro 15% de docentes añadió que el subdirector controla. Un 20% de los docentes destacó que el director organiza y un 15% de docentes indicó que el subdirector dirige puesto que anima perseverantemente al grupo y a cada uno de los miembros. (Ver gráfico n°21)

En la observación se pudo evidenciar que los (as) subdirectores ejecutan planes que ya estaban estructurados por la dirección de los colegios, por lo cual esto esta sustentado por Stoner, J. (2011), que dice: Un subdirector trabaja de cerca con el director para manejar todo tipo de tareas administrativas. Esto incluye entrevistar y contratar profesores y personal, hacer recomendaciones, crear y presentar propuestas al concejo escolar y coordinar el uso de las instalaciones de la

escuela. Una responsabilidad principal es reemplazar al director cuando sea necesario. También trabaja con el director para desarrollar planes de seguridad y de emergencia como también el llenar los formularios apropiados y reportes requeridos por el estado.

Gráfico # 21 funciones del liderazgo de los (as) subdirectores como gerente educativo



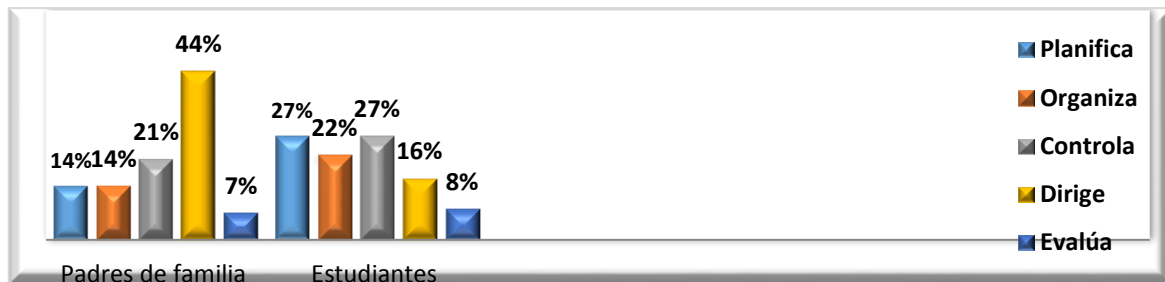
Fuente: encuesta a docentes

b) Funciones del liderazgo de la subdirectora como gerente educativo Instituto Público Esquipulas, según padres de familia y estudiantes.

Un 14% de padres de familia manifestaron que la subdirectora planifica, el 14% de padres de familia manifestó que organiza, otro 21%, de padres de familia dijo que controla, el 44% de padres de familia expresó que lo que más pone en práctica es la función de dirigir y un 7% de padres de familia dijo que evalúa. (ver grafica#22)

Por su parte un 27% de estudiantes afirmó que la subdirectora planifica, el 22% de estudiantes manifestó que organiza, otro 27%, de estudiantes dijo que controla, el 16% de estudiantes expresó que lo que más pone en práctica es la función de dirigir y un 8% de estudiantes indicó que evalúa (ver grafica#22)

Gráfico #22 Funciones del liderazgo de la subdirectora como gerente educativo



Fuente (grupo focal de padres de familia) (grupo focal de estudiantes)

En los resultados podemos evidenciar que según estudiantes y padres de familia la función que más pone en práctica la subdirectora es la de dirección y control.

Lo referido por los docentes, padres de familia y estudiantes **en el Instituto Público Esquipulas** es confirmado por la subdirectora al indicar que al ejecutar las funciones de planificación, control y evaluación se evita la improvisación, además se integran todos los recursos disponibles, se determina el tiempo y se evalúa la actuación del grupo.

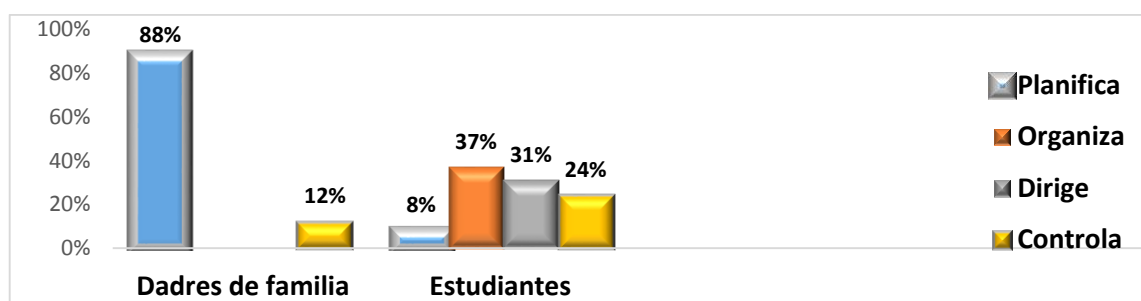
En la observación realizada se evidenció que la subdirectora ejecuta las actividades que ya están planificadas sin ningún inconveniente, esto indica que si existe una buena planificación cualquier persona la puede ejecutar tal es el caso de este centro.

c) Funciones del liderazgo de los (as) subdirectores como gerente educativo del Colegio Público Nicarao, según padres de familia y estudiantes.

Un 88% de los padres de familia coinciden con los docentes que la subdirectora solo dirige las actividades a realizar, otro 12% de los padres de familia dijo que controla pero que no hay una organización y planificación previa. (Ver gráfica #22)

Un 8% de estudiantes por su parte expresó que la subdirectora planifica un 37% de estudiantes dijo que organiza, 31% de estudiantes consideró que dirige correctamente a los estudiantes para obtener resultados en la metas propuestas y 24% de estudiantes indicó que controla. (Ver gráfico#22)

Gráfico #23 Funciones del liderazgo de la subdirectora como gerente educativo



Fuente (grupo focal de estudiantes y grupo focal de padres de familia)

Lo referido por los (as) docentes y padres de familia es confirmado por la subdirectora al indicar que la función que más pone en práctica es la de dirigir ya que el éxito de sus funciones como líder depende de saber dirigir a la comunidad educativa para la obtención de las metas del Colegio.

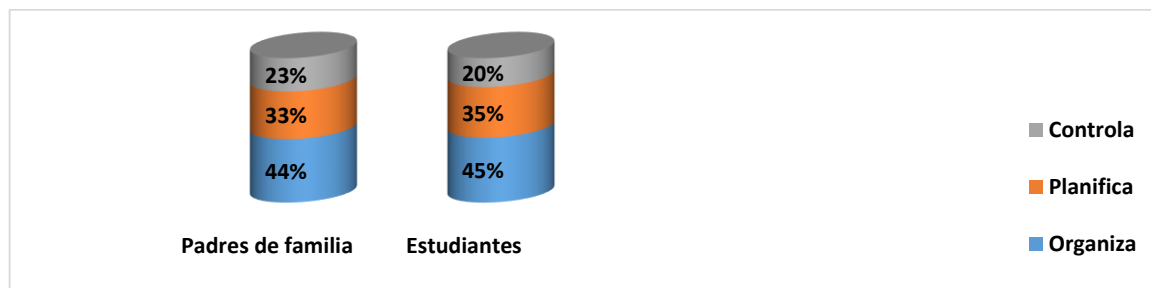
En la observación se comprobó que hay debilidad en la organización, planificación control ya que la subdirectora está ejerciendo el cargo de directora interina y no se le está dando el apoyo suficiente por la comunidad educativa para ejecutar actividades que estaban planificadas por otro lado, según la teoría de Stoner, J. (2011), nos dice que el subdirector en el cumplimiento de sus funciones, debe conocer y poner en práctica las dimensiones de sus funciones de dirección.

d) Funciones del liderazgo de los (as) subdirectores como gerente educativo del Colegio Público Salvador Mendieta, según padres de familia y estudiantes.

Un 44% de los padres de familia del **Colegio Público Salvador Mendieta**, dijo que el subdirector las funciones a realizar, con mayor frecuencia es organización, mientras que un 33% de los padres de familia expresó que planificación y un 23% de los padres de familia manifestó que controla. (Ver grafica#23)

El 45% de los estudiantes expresó que el subdirector organización, el 35% de los estudiantes dijo que planifica y 20% de los estudiantes señaló que evalúa correctamente para alcanzar resultados en la metas propuestas aunque muy poco se controla y evalúa. (Ver grafica#23)

Gráfico #24 Funciones del liderazgo del subdirector como gerente educativo



Fuente (grupo focal de padres de familia, grupo focal de estudiantes)

Lo expresado por los (as) docentes, padres de familia y estudiantes es confirmado por el subdirector al indicar que la función que más practica es la organización, planificación y evaluación ya que asegura que todas las acciones se encaminen al cumplimiento de objetivos pero que el control y evaluación se lleva a cabo con menor frecuencia.

En la observación se comprobó que las funciones que más pone en práctica son la organización, planificación y evaluación pero el control y evaluación se da con

menor frecuencia, ya que el subdirector está ejerciendo la función de director y subdirector por esta razón se le hace muy difícil cumplir con todas sus funciones.

Según, Stoner. J. (2011) en su teoría nos dice que las destrezas en el cumplimiento de sus funciones son imprescindibles para una buena administración, su importancia relativa para un administrador en particular depende del nivel de acatamiento de sus funciones en la organización.

e) Planificación que realizan los (as) Subdirectores del Instituto Público Esquipulas, Colegio Público Nicarao, Colegio Público Salvador Mendieta.

En cuanto a la planificación el **Colegio Público Salvador Mendieta** el subdirector planifica las actividades en ejecución, lo que permite la seguridad de que estas se realicen en tiempo y forma. De igual forma se comprobó que se resuelven situaciones en la medida que surgen los diferentes problemas en el centro. Sin embargo en **Instituto Público Esquipulas** se evidencia que hay muy poca planificación. Esto produce que se realicen actividades improvisadas.

Por otro lado en el **Colegio Público Nicarao** podemos observar que la subdirectora asume la planificación de las actividades debido a que el director se encuentra ausente por lo cual se le hace imposible cumplir a cabalidad todas las funciones. La función de planificación es determinante para el trabajo de los subdirectores, pero se evidenció que en tres centros esta función no se realiza a cabalidad las funciones de liderazgo como gerente educativo, limitando de esta forma la calidad del desarrollo de las actividades a ejecutarse como lo establecen las teorías citado por Arévalo, J. (1997), "la dirección consiste en influir en los docentes para que contribuyan a la obtención de las metas de la escuela y del grupo; se refiere predominantemente a los aspectos interpersonales de la administración".

7.10. Funciones de los (as) subdirector como líder pedagógico

a) Funciones de los (as) subdirectores como líder pedagógico del Instituto Público Esquipulas, Colegio Público Nicarao, Colegio Público Salvador Mendieta, según docentes.

En el **Instituto Público Esquipulas** el 18% de docentes respondió que la subdirectora es representantes del Ministerio de Educación (MINED), y el 20% de docentes dijo que la subdirectora es motivadora, un 18% de docentes expresó que la subdirectora cumple la función de gestor de recursos, el 19% de docentes aseguró que la subdirectora es asesor pedagógico, un 8% de docentes indicó que la subdirectora organiza las actividades académicas, el 17% de docentes señaló que también es evaluadora. (Ver gráfico #24)

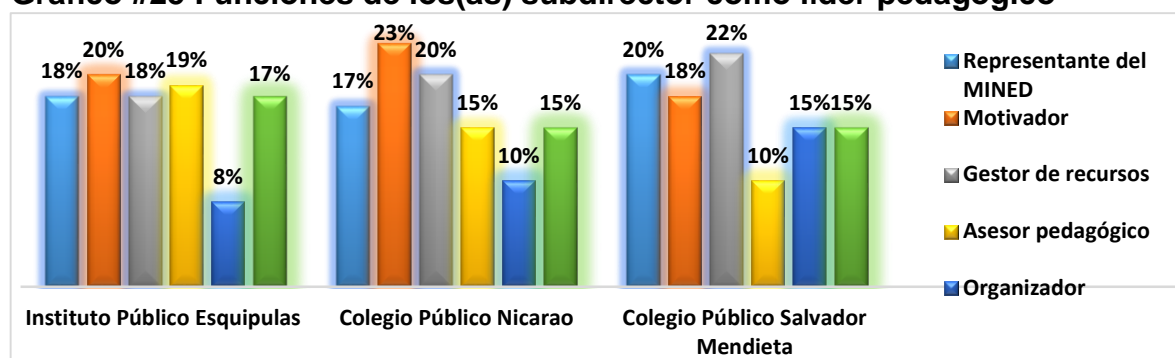
El **Colegio Público Salvador Mendieta** un, el 20% docentes expresó que el subdirector es representantes del Ministerio de Educación (MINED) ya que realiza monitoreo constante del desempeño docente y de los indicadores educativos, y el 18% de docentes dijo que el subdirector es motivador, un 22% docente opinó que el subdirector cumple la función de gestor de recursos.

mientras que para otro 10% de docentes el subdirector es asesores pedagógicos por que cumplen con la cargo de asesoría pedagógica, al proponer estrategias metodológicas que mejoren el proceso de enseñanza aprendizaje, un 15% de docentes expresó que el subdirector es organizador, el 15% de docentes señaló que también es evaluador porque verifican si todo se ha realizado conforme al programa y a los principios educativos y así favorecer la reorientación del proceso de enseñanza aprendizaje (ver gráfico #24)

por otro lado en el **Colegio Público Nicarao** un 17% docentes señaló que es representante del Ministerio de Educación (MINED), el 23% de docentes expresó

que la subdirectora motiva constante del desempeño docente y de los indicadores educativos, y un 15% de docentes dijo que también es evaluadora, El 15% de docentes aseguró que la subdirectora cumple la función de asesoría pedagógica, Un 10% de docentes dijo que la subdirectora es organizadora, y un 20% de docentes explicó que la subdirectora cumple la función de gestor de recursos ya que coordina la gestión de material didáctico ,además atiende las inquietudes de los estudiantes y padres de familia ,en el aspecto académico. (Ver grafica#24)

Gráfico #25 Funciones de los(as) subdirector como líder pedagógico



Fuente (encuesta a docentes)

7.10.1. Gestiones que realizan los subdirectores del Instituto Público Esquipulas, Colegio Público Nicarao, Colegio Público Salvador Mendieta

Por su parte el subdirector del **Colegio Salvador Mendieta** (Director Interino) añadió que su gestión les ha permitido poner en práctica proyectos como la siembra de árboles y el reciclaje, mejorar la infraestructura (jardines y elaboración de basureros elaborados con botellas plásticas), minimizar algunos problemas próximos del colegio (basura lanzada por los habitantes cercanos,) gestiones con ONG para erradicar esos problemas que impedían el desarrollo formal del proceso de enseñanza aprendizaje.

Por su parte la Subdirectora, del **Colegio Público Nicarao** añadió que es la responsable de la funcionabilidad de la estructura organizativa de la escuela y conduce la gestión escolar coordinando y articulando los esfuerzos de los miembros de la comunidad educativa para garantizar un clima agradable y

relaciones satisfactorias y así disminuir algunos problemas que impiden el desarrollo formal del proceso de enseñanza aprendizaje y fortalecer la calidad de la enseñanza.

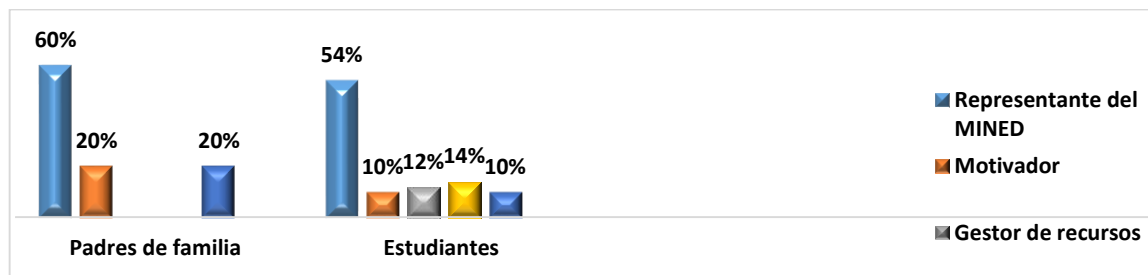
Se observó que en el **instituto Público Esquipulas** y el **Colegio Público Nicarao** la función que más ponen en práctica los subdirectores es motivador sin embargo en el colegio Salvador Mendieta la función que sobre sale es la de gestor de recursos ya que hay gestión y ejecución de proyectos los cuales se pudieron evidenciar en la aplicación de la guía de observación.

b) Funciones del subdirector como líder pedagógico del Instituto Público Esquipulas, según padres de familia y estudiantes.

Por su parte los un 60% de padres de familia expresó que la subdirectora es representante del Ministerio de Educación (MINED) y un 20% de padres de familia indicó que motiva y otro 20% de padres de familia dijo que organiza las actividades académicas. (Ver gráfico #25)

Un 54% de estudiantes respondió que la subdirectora es representantes del Ministerio de Educación (MINED), y el 10% de estudiantes dijo que la subdirectora es motivadora, un 12% de estudiantes expresó que la subdirectora cumple la función de gestor de recursos, el 14% de estudiantes aseguró que la subdirectora es asesor pedagógico, un10% de estudiantes dijo que la directora organiza las actividades académicas. (Ver gráfico #25)

Gráfico #26 Funciones del subdirector como líder pedagógico



Fuente (grupo focal padres de familia, estudiantes)

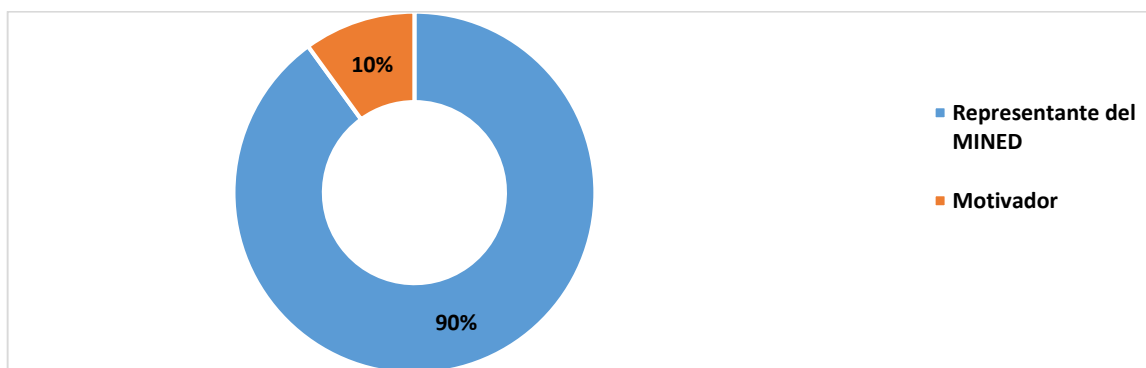
Por otro lado la subdirectora del **Instituto Público Esquipulas** afirmó que motiva a su equipo y se considera que es asesor pedagógico por que desempeña las funciones de asesoría pedagógica, al proponer estrategias metodológicas que mejoren el proceso de enseñanza aprendizaje de los docentes. Así mismo la subdirectora afirmó que resuelve problemas a corto plazo, evalúa y comprueba si todo se ha realizado acorde al programa y a los principios educativos y así propiciar la reorientación del proceso de enseñanza- aprendizaje

Se observó que la función que más pone en práctica la subdirectora del **Instituto Público Esquipulas** es la de motivador ya que tiene una relación abierta, respetuosa y constructiva, al dar información que necesiten la comunidad educativa

c) Funciones de la subdirectora como líder pedagógico del Colegio Público Nicarao, según padres de familia y estudiantes.

El 100% de los estudiantes expresó que la subdirectora que cumple su función de representante del Ministerio de Educación (MINED) ya que actúa según las política del Ministerio de Educación. Sin embargo, para un 90% de los padres de familia opinó que el director cumple su función de representante del Ministerio de Educación (MINED) y un 10% de los padres de familia dijo que los motiva para que se integren en las actividades del colegio. (Ver gráfica#26)

Gráfico #27 funciones de la subdirectora como líder pedagógico



Fuente (padres de familia)

Por otro lado la subdirectora del **Colegio Público Nicarao** afirmó que es representante del Ministerio de Educación (MINED) ya que esta representación le exige responsabilidad en el ejercicio de sus funciones pero que también motiva a su equipo y gestiona recursos para el buen desempeño, articulando los esfuerzos de la comunidad educativa para garantizar un clima agradable y relaciones satisfactorias.

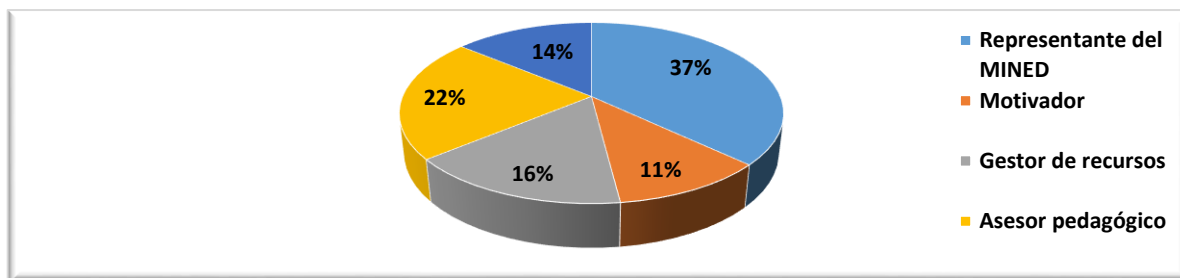
En la observación se evidenció que las funciones de la subdirectora como líder pedagógico la que se da con mayor frecuencia es la de motivador ya que tiene una relación abierta, respetuosa y constructiva, al dar información que necesitan la comunidad educativa.

d) Funciones del subdirector como líder pedagógico del Colegio Público Salvador Mendieta, según padres de familia y estudiantes.

Un 100% de los padres de familia expresó que el subdirector cumple su función de representantes del Ministerio de Educación (MINED), pero que muy poco desempeña su función ya que no controla asistencia y puntualidad de los docentes dándose muchas inasistencias en sus labores académicas. (Ver gráfico #27).

Un 37% de estudiantes dijo que el subdirector cumple su función de representantes del Ministerio de Educación (MINED), un 11% de estudiantes expresó que es motivador, el 16% dijo que gestiona recursos, (material didáctico).el 22% de estudiantes lo consideró como asesor pedagógico 14% de estudiantes señaló que es evaluador, pero que dentro de todas sus funciones como líder pedagógico consideran que presenta una debilidad, ya que no controla la asistencia y puntualidad de los docentes ya que estos tiene muchas inasistencia en sus labores académicas. (Ver gráfico#27)

Gráfico # 28 Funciones del subdirector como líder pedagógico



Fuente (grupo focal estudiantes)

Por otro lado el subdirector del **Colegio Público Salvador Mendieta** afirmó que motiva a su equipo y gestiona recursos para el buen desempeño, articulando los esfuerzos de la comunidad educativa para garantizar un clima agradable y relaciones satisfactorias.

A través de la observación se evidenció que las funciones están siendo ejercidas por el subdirector **del Colegio Público Salvador Mendieta** la que más se ponen en práctica es la de gestor de recursos ya que se ve un ambiente agradable en las aulas de clase, pero hay una debilidad en el cumplimiento de las otras funciones por que la función como líder pedagógico se ve debilitada por la falta de responsabilidad de algunos docentes al tener muchas faltas a sus labores de trabajo injustificadas.

7.12. Funciones del subdirector como gestor del currículo.

a) Funciones del subdirector como gestor del currículo del Instituto Público Esquipulas, Colegio Público Nicarao, Colegio Público Salvador Mendieta, según docentes

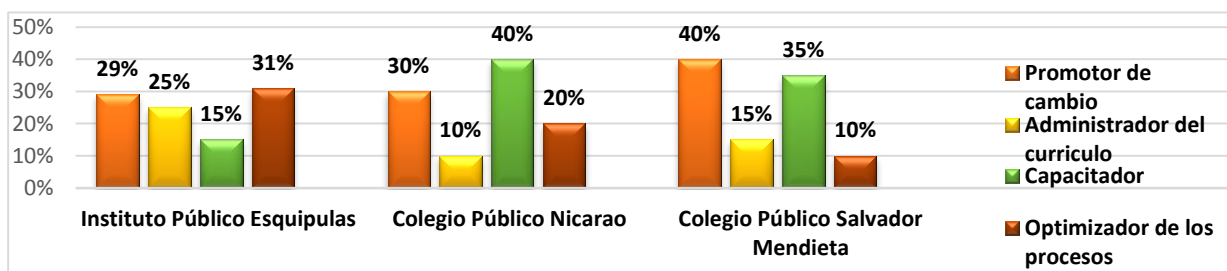
En el **Instituto Público Esquipulas** el 29% de docentes encuestados aseguró que las funciones que ejecuta la subdirectora con mayor frecuencia es promotor de cambio, el 25% de docentes afirmó que es administrar el currículo, El 15% de los docentes manifestó que los subdirectores no capacita directamente, lo hace de

manera indirecta. Sin embargo, el 31% de los docentes encuestados, consideró a los subdirectores como el optimizadores de los procesos (ver grafica #28)

El **Colegio Público Nicarao** el 30% de los docentes encuestados afirmó que las funciones que ejecuta la subdirectora continuamente es promotor de cambio, el 10% de docentes aseveró que es administrar el currículo, El 40% de los docentes corroboró que la subdirectora no capacita directamente, lo hace de manera indirecta, de acuerdo con el 20% de los docentes, dentro de las funciones que ejecuta la subdirectora como gestor del currículo con mayor frecuencia, está el optimizar los procesos de enseñanza,(ver grafica #28)

El **Colegio Público Salvador Mendieta** el 40% de docentes encuestados aseveró que las funciones que hace el subdirector con mayor frecuencia es promotor de cambio, el 15% afirmó que es administrar el currículo, el 35% de los docentes ratificó que el subdirectores no capacita directamente, lo hace de manera indirecta, de acuerdo con el 10% de los docentes expresó que dentro de las funciones que ejecuta el subdirectora está el optimizar los procesos. (Ver gráfica #28)

Gráfico #29 Funciones del subdirector como gestor del currículo.



(Fuente: encuesta a docentes)

Según resultados nos podemos dar cuenta que en el **Instituto Público Esquipulas** la función que se pone en práctica con mayor frecuencia es optimizador de los procesos ya que planifican el desarrollo curricular adecuando y contextualizando los programas de estudio y sistemas e instrumentos de evaluación de los aprendizajes.

Por otro lado en el **Colegio Público Nicarao** la función que más se práctica es el de capacitador para ir mejorando el desempeño docente y el proceso de enseñanza - aprendizaje lo cual logra a través de la capacitación sin embargo es notorio según resultados que en el **Colegio Público Salvador Mendieta** es promotor de cambio al desarrollo un currículo innovador y en la unificación de las prácticas pedagógicas, los modelos de planificación, los recursos y las formas de evaluación. (Ver gráfico #28)

b) Funciones del subdirector como gestor del currículo del Instituto Público Esquipulas, según padres de familia y estudiantes

Por su parte un 30% los padres de familia dijo que las funciones que ejecuta la subdirectora con mayor frecuencia es promotor de cambio ya que su va encaminada a la mejora del colegio tienen una gran capacidad para entender sus demandas, un 20% aseguró que es administrar el currículo, el 10% de los padres afirmó que la subdirectora capacita directamente, pero lo hace de manera indirecta sin embargo, el 40% de los padres encuestados, considera a la subdirectora como optimizadores de los procesos (ver grafica #29)

El 100% de los estudiantes afirmó que la función que ejecuta la subdirectora es administrar el currículo ya que aplica metodologías adecuadas en el proceso enseñanza –aprendizaje. (Ver gráfico 29)

Gráfico #30 funciones del subdirector como gestor del currículo.



Fuente (grupo focal padres de familia)

La subdirectora del **Instituto Público Esquipulas**, por su parte, aseguro que la funciones que más ejecuta es la de gestor de recursos y también la de optimizador de los procesos lo cual corresponde con lo referido por los docentes y estudiantes al confirmar que para brindar la asesoría se hacen se hacen supervisiones directas e indirectas, haciendo mayor uso de la indirecta porque es la que le permite detectar con mayor objetividad las dificultades del docente.

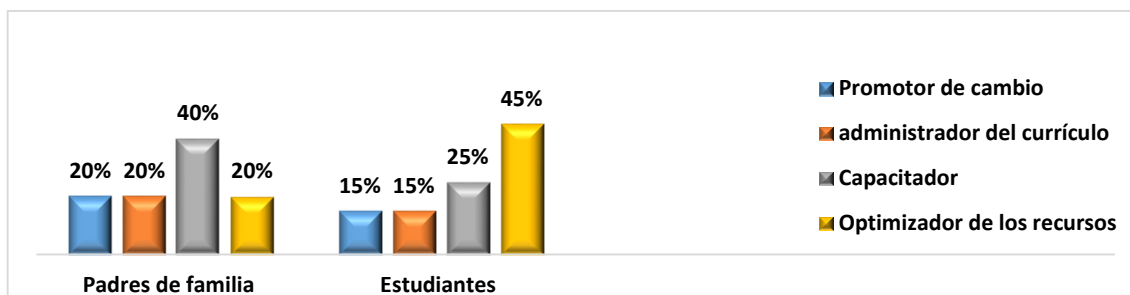
En la observación se pudo evidenciar que la función que más se pone en práctica la subdirectora del **Instituto Público Esquipulas**, como directora interina es la de optimizador de los procesos ya que están orientados hacia resultados esperados con un espíritu de cambio y crecimiento permanente de la calidad de sus servicios y de su administración escolar.

c) Funciones del subdirector como gestor del currículo del Colegio Público Nicarao, según padres de familia y estudiantes.

El 20% de los padres de familia encuestados afirmó que las funciones que ejecuta la subdirectora continuamente es promover el cambio, el 20% de padres de familia aseveró que es administrar el currículo, El 40% de padres de familia coincidió que la subdirectora no capacita directamente lo hace de manera indirecta, de acuerdo con el 20% de los padres, dentro de las funciones que ejecuta la subdirectora como gestor del currículo con mayor frecuencia, está el optimizar los procesos de enseñanza. (Ver grafica #30)

Por su parte un 15% de los estudiantes dijo que las funciones que ejecuta la subdirectora con mayor frecuencia es promotor de cambio, un 15% de estudiantes aseguró que es administrar el currículo, el 25% de estudiantes afirmó que la subdirectora capacita directamente, pero lo hace de manera indirecta sin embargo, el 45% de los estudiantes encuestados, consideró a la subdirectora como optimizadores de los procesos. (Ver grafica #30)

Gráfica #31 funciones del subdirector como gestor del currículo.



Fuente (grupo focal padres de familia y estudiantes)

La subdirectora del **Colegio Público Nicarao** por su parte, aseguro que la funciones como gestor de recursos que realiza con mayor frecuencia es la optimizador de los procesos lo cual corresponde con lo referido por los docentes y estudiantes al confirmar que para brindar la asesoría se hacen se hacen supervisiones, haciendo mayor uso de la indirecta porque es la que le permite detectar con mayor objetividad las dificultades del docente y de esa misma manera se capacita.

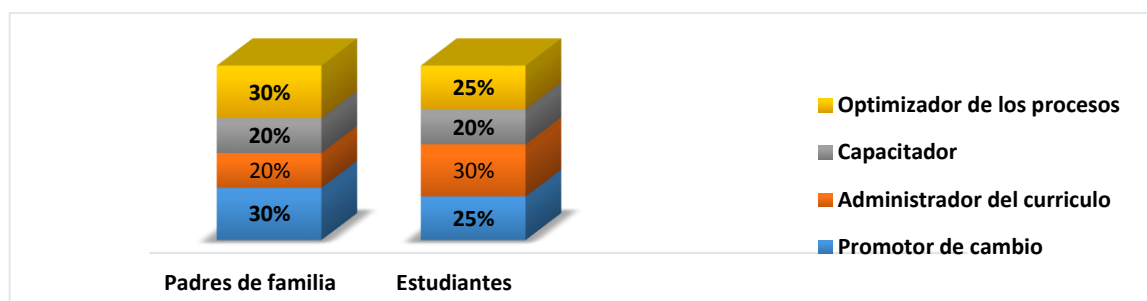
En la observación se pudo evidenciar que la función que más se pone en práctica la subdirectora del **Colegio Público Nicarao** como directora interina es la de promotor de cambio al desarrollo un currículo innovador y en la unificación de las prácticas pedagógicas, los modelos de planificación, los recursos y las formas de evaluación.

d) Funciones del subdirector como gestor del currículo del Colegio Público Salvador Mendieta, según padres de familia y estudiantes.

Por su parte un 30% de los padres de familia coinciden con los docentes ya que las funciones que ejecuta el subdirector con mayor frecuencia es promotor de cambio, sin embargo el 20% de padres de familia dijo que es administrador de los recursos, el 20% de los padres de familia expresó que las capacitaciones se hacen indirectamente y un 30% de padres de familia señaló que es optimizador los PROCESOS. (Ver gráfica #31)

Por su parte un 30% de los estudiantes expresó que las funciones que ejecuta el subdirector con mayor frecuencia es promotor de cambio, sin embargo el 20% de estudiantes dijo que es administrador de los recursos, el 20% de estudiantes señaló que las capacitaciones se hacen indirectamente y un 30% de estudiantes opinó que es optimizador los procesos. (Ver gráfica #31)

Gráfico #32 funciones del subdirector como gestor del currículo.



Fuente (grupo focal de padres de familia y estudiantes)

El subdirector del **Colegio Público Salvador Mendieta**, por su parte, aseguró que la función que pone en práctica como gestor de recursos y que realiza con mayor frecuencia es promotor de cambio ya que pone en práctica el desarrollo un currículo transformador y la combinación de los conocimientos pedagógicos, las formas de planificación, y evaluación.

En la observación se pudo evidenciar que la función que más pone en práctica el subdirector del **Colegio Público Salvador Mendieta**, como director interino es la de promotor de cambio al desarrollo un currículo innovador y en la unificación de las prácticas pedagógicas, los modelos de planificación, los recursos y las formas de evaluación.

7.13. Teoría del liderazgo que ponen en práctica los (as) subdirectores.

❖ Teoría del liderazgo que ponen en práctica los (as) subdirectores del Colegio Público Salvador Mendieta, Colegio Público Nicarao e Instituto Público Esquipulas, según docentes

En el **Instituto Público Esquipulas** según docentes encuestados el 14% de docentes dijo que la subdirectora pone en práctica la teoría situacional el 43% de docentes añadió que el liderazgo de la subdirectora es de la interacción sin

embargo, un 22% de docentes aseguró que se pone en práctica la teoría de liderazgo de los rasgos ya que hay una relación entre subdirectora y docentes, por otra parte el 14% de docentes dijo que la teoría que más se destaca en su subdirectora es la del adepto, por su parte el 7% de docentes opinó que la teoría que ponen en práctica la subdirectora es la ecléctica ya que cumplen con sus obligaciones y funciones.(ver gráfico#32)

En la observación realizada se pudo constatar que la teoría que más se pone en práctica por la subdirectora es la teoría situacional del liderazgo porque muestra aptitudes o cualidades necesarias para el grupo además es capaz de asumir una posición de liderazgo informal aunque esto no constituye una garantía de éxito en un rol de liderazgo formal.

Al abordar a la subdirectora afirmó que la teoría de liderazgo que más pone en práctica es la situacional ya que al no estar la directora presente delega su función en ella para que el colegio funcione normalmente.

Por su parte el **Colegio Público Nicarao** el 13% de docentes expresó que la subdirectora practica la teoría situacional del liderazgo ,el 45% de docentes agregó que el liderazgo de la subdirectora es de la interacción, sin embargo un 20% de docentes afirmó que se pone en práctica la teoría de liderazgo de los rasgos ,el 17% de docentes dijo que la teoría que más incide en la subdirectora es la del adepto, por su parte el 5% de docentes señaló que la teoría que ponen en práctica la subdirectora es la ecléctica. (Ver grafica #32)

Al preguntar a la subdirectora que teoría pone en práctica, esta respondió que ella considera que la ecléctica, esto se puede evidenciar en su trabajo como líder por que actúa según las características de cada individuo.

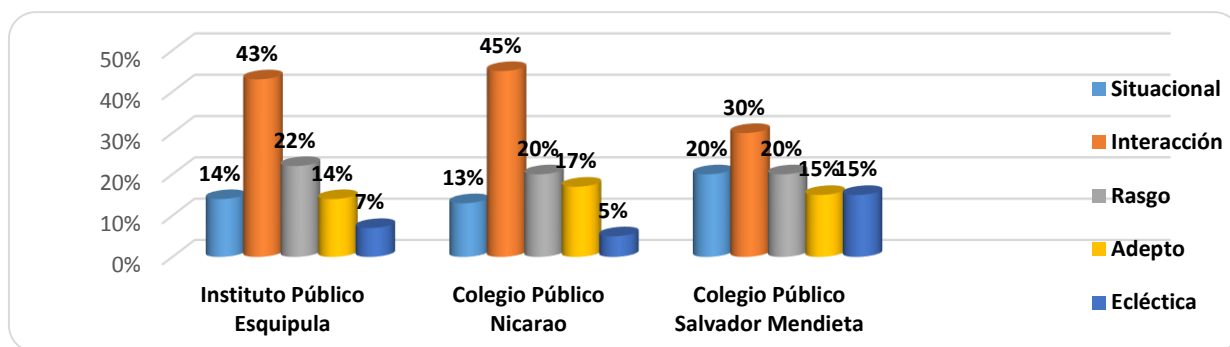
En la observación realizada que se evidenció que la subdirectora, la teoría que más se pone en práctica es de la interacción ya que constantemente asignan roles de líder a los miembros del grupo.

Por su parte el **Colegio Público Salvador Mendieta** el 20% de docentes expresó que el subdirector practica la teoría situacional del liderazgo ,el 30% de docentes agregó que el liderazgo del director es de la interacción, sin embargo, un 20% de docentes afirmó que se pone en práctica la teoría de liderazgo de los rasgos ,el 15% de docentes dijo que la teoría que más incide en el subdirector es la del adepto, por su parte el 15% de docentes comentó que la teoría que ponen en práctica.es la ecléctica. (Ver grafica #32)

Al abordar al subdirector expresó que la teoría que más pone en práctica es la de la interacción ya que las responsabilidades son asumidas por el grupo.

Sin embargo al aplicar la observación se pude ver que la teoría que se pone en práctica por el subdirector es la de interacción su aporte en el buen funcionamiento del colegio, es sobresaliente al ejecutar los proyectos que estaban planificados por el director.

Gráfico #33 Teoría del liderazgo que ponen en práctica los(as) subdirectores.



Fuente (encuesta a docentes)

En el **Instituto Público Esquipulas, Colegio Público Nicaragua, Colegio Público Salvador Mendieta** se pudo evidencia en el análisis de los resultados que la teoría del liderazgo que más se pone en práctica es la de interacción, porque los subdirectores trasladan funciones de líder a los miembros de la comunidad educativa siendo asumidas por cada uno de los miembros sin embargo, la teoría

que menos se destaca en los colegios antes mencionado es la teoría ecléctica porque son un equipo de empleados que quieren ejercer sus funciones con eficiencia y eficacia, pero los subdirectores no cumplen bien con sus deberes al tener que salir mucho fuera del centro a otras actividades.

7.14. Cualidades de liderazgo que tienen los subdirectores

➤ Cualidades de liderazgo que tienen los sub directores del Instituto Público Esquipulas, Colegio Público Nicarao, Colegio Público Salvador Mendieta, según docentes

En el **Instituto Público Esquipulas** de los docentes, encuestados el 15% de docentes precisó que la sub directora posee sabiduría, ya que pone en práctica sus conocimientos teóricos; el 18% de docentes señaló que la subdirectora ponen en práctica la justicia que velan por el bien común ,un 11% de docentes agregó que los subdirectores poseen fortaleza, saben proceder de manera beligerante ante las circunstancias, otro 7%; de docentes indicó que la subdirectora muestra empatía, se identifica con los problemas y necesidades de los docentes; y el 19% de docentes dijo que la subdirectora posee persuasión, fomenta el trabajo en equipo y hace que se realicen las tareas que orienta. El 30% docente expresó que el entusiasmo al tener deseos de crecer y hacer crecer la comunidad educativa.

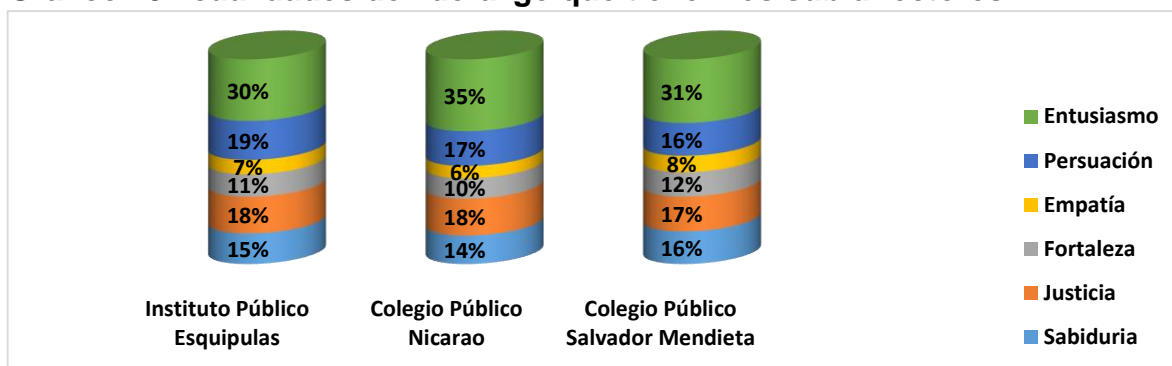
(Ver gráfico # 33)

Sin embargo en el **Colegio Público Nicarao** el 14%de docentes enfatizó que la subdirectora tiene sabiduría, el 18% de docentes dijo que la subdirectora pone en práctica la justicia, un 10%de docentes agregó que la subdirectora tiene fortaleza, y el 17% de docentes señaló que la subdirectora posee persuasión, el 35% de docentes indicó que es el entusiasmo. (Ver gráfico#33)

Por otro lado en el **Colegio Público Salvador Mendieta** el 16% de docentes encuestados señaló que el subdirector tiene sabiduría,; el 17% de docentes dijo que el subdirector ponen en práctica la justicia que vela por el bien común ,un 12%

de docentes agregó que el subdirector posee fortaleza, porque sabe proceder de manera beligerante ante las circunstancias, otro 8%; de los docentes señaló empatía, el subdirector es un ejemplo, porque se identifica con los problemas y necesidades de los docentes; y el 16% de docentes expresó que el subdirector tiene persuasión al promover el trabajo en equipo y hace que se realicen las tareas que orienta, el 31% de docentes dijo que entusiasmo. (Ver grafica#33)

Gráfico #34 cualidades de liderazgo que tienen los sub directores



(Fuente: encuesta a docentes)

Los subdirectores por su parte agregaron que práctica y fomentan la solidaridad, la generosidad, el carácter de grupo y la unidad en el ámbito laboral y personal. Sin embargo, en el resultado de las encuesta podemos ver que en los tres colegios la cualidad de liderazgo de los subdirectores que más sobre sale es la de entusiasmo.

En el **Instituto Público Esquipulas**, **Colegio Público Salvador Mendieta**, **Colegio Público Nicaragua** en las observaciones realizadas, se percibió que los subdirectores mostraron entusiasmo, al poner en práctica sus conocimientos teóricos en la práctica administrativa y organizativa; justicia, al dialogar de manera directa y brindar opiniones de como correspondería ejecutar el trabajo para lograr la eficacia y eficiencia.

XIII. CONCLUSIONES

Después de haber realizado este estudio con base a los objetivos planteados dándole respuesta a las preguntas directrices, se llegó a las siguientes conclusiones:

1. Uno de los hallazgos de esta investigación es la ausencia de los tres Directores en su centro de trabajo, debido a: problemas de salud, otros porque estaban de vacaciones lo que ocasionó que los Subdirectores asumieran la función de la dirección como directores interinos.
2. Los estilos de liderazgo que se ponen en práctica es el estilo complaciente y el estilo emprendedor.
3. La comunicación de los subdirectores es ascendente limitando que esta sea fluida en la comunidad educativa.
4. Existen excelentes relaciones interpersonal entre la comunidad educativa de los distintos centros educativos.
5. La incidencia del liderazgo de los subdirectores en la práctica docente en los Colegio Público Salvador Mendieta, Colegio Público Nicarao e Instituto Público Esquipulas es positiva, los docentes están motivados para realizar la práctica docente.
6. Existe persuasión por parte de los subdirectores para que se cumplan los procesos académicos.
7. Se cumplen con las políticas educativas según lo orientado por la subdirectora.
8. No se cumplen con la aplicación de todas las funciones de los subdirectores de los Colegio Público Salvador Mendieta, Colegio Público Nicarao, e Instituto Público Esquipulas debido a saturación actividades.

Fortalezas en el liderazgo ejercido por los subdirectores en la práctica docente del Colegio Público Salvador Mendieta, Colegio Público Nicarao, e Instituto Público Esquipulas.

- En los tres colegios se ejecutan proyectos que ya están planificados.
- Se resuelven situaciones en la medida que surgen los diferentes problemas en el centro.
- Los subdirectores asumen la planificación de las actividades debido a que los directores se encuentra ausente

Las debilidades en el liderazgo ejercido por los subdirectores en la práctica docente del Colegio Público Salvador Mendieta, Colegio Público Nicarao, e Instituto Público Esquipulas.

Los subdirectores están asumiendo la responsabilidad como directores interinos ya que los directores se encuentran ausentes.

- En la formación docente en los tres colegios faltan algunos docentes que terminen su Licenciatura los que se encuentran en proceso de formación universitaria.
- No existe un documento de evaluación al desempeño docente, para aplicarse de forma semestral.
- Falta de planificación ordenada de sus actividades
- Falta de responsabilidad en la asistencia y puntualidad a sus labor docente ya que existe mucho ausentismo por parte de los maestros sin justificación
- Poca organización y cumplimiento al trabajo técnico-pedagógico y desarrollo profesional de los docentes.
- Déficit en la frecuencia de los acompañamientos pedagógicos.
- No existe un cronograma de reuniones periódicas con padres de familia para involucrarlos en la toma de decisiones.

VIII. RECOMENDACIONES

De acuerdo con las conclusiones obtenidas se sugiere el seguimiento de las siguientes recomendaciones:

A los(as) Subdirectores

1. Ejercer estrategias de liderazgo que incluyan y motiven al 100% del personal docente ya que una minoría se siente presionado y aislado.
2. Maximizar la práctica de la comunicación ascendente para que los docentes puedan dirigirse a los directivos para la toma de decisiones.
3. Elaborar un cronograma de reuniones periódicas con padres de familia e involucrarlos en la toma de decisiones.
4. Estar pendiente de la profesionalización, actualización y capacitación del docente.
5. Diseñar un documento de evaluación del desempeño docente, que debe aplicarse de forma semestral.
6. Realizar el procesamiento y análisis de la evaluación del desempeño docente y comunicar los resultados.

A los Docentes

1. Continuar esforzándose por asegurar la actualización de los conocimientos para cumplir eficientemente con el cargo que desempeñan y hacer cumplir las políticas Educativas del estado.

2. El maestro que no se presente a dar clase debe enviar un maestro sustituto cuando tenga que faltar a sus labores académicas para no afectar el proceso de enseñanza – aprendizaje.
3. Aprovechar al máximo las capacitaciones gestionadas por los directivos de los Colegios.
4. Aprovechar la práctica de la comunicación ascendente y que como docentes puedan dirigirse a los directivos para la toma de decisiones.
5. Elaborar en conjunto con la dirección, un cronograma de reuniones periódicas con padres de familia e involucrarlos en la toma de decisiones.

IX. BIBLIOGRAFÍA

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

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

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

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

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

Boluda .O. (2013) "Nuevos deberes y derechos del docente" Valencia, España

Burke. E. (1967, *El Liderazgo en Los Grupos Psicología Social,* Universidad Complutense de Madrid. España.

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

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

Chacón, A. (2007). *El Liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad: un desafío de orden superior*. Revista PREALC-UNESCO. México: Panapo.

Chiavenato, Idalberto. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.

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

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

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

Esqueda, G. (2006). *Desempeño Gerencial del Director de Educación Básica en la I y II Etapa en Relación al Cumplimiento de su Rol Administrativo, Distrito Escolar Nº 10, Sector Nº 1 y 2. Puerto Cabello. Carabobo*. Trabajo de Maestría. Madrid: Universidad Bicentaria de Aragua.

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

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

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

González, G. (2003). *Influencia de la Acción Gerencial del Director de Educación Básica en la Participación Docente*. Madrid: Cátedra.

Homans, G. (1961) *Comportamiento Social: Sus formas elementales* (New York: Harcourt Brace Jovanovich)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

X. ANEXO

PLAN ESTRATÉGICO DE CAPACITACIÓN SOBRE LIDERAZGO DE LOS (AS) SUBDIRECTORES Y SU INCIDENCIA EN LA PRÁCTICA DOCENTE

INTRODUCCIÓN

La capacitación es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual los subdirectores, docentes, padres de familia y estudiantes adquieren conocimientos y desarrollan destrezas específicas sobre los estilos de liderazgo y su incidencia en la práctica docente, de igual forma, contribuye a modificar las actitudes de los (as) docentes relacionadas con el aspectos de la organización, el puesto que ocupan o el ambiente laboral.

Como componente del proceso de liderazgo, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración de la comunidad educativa. Además, promueve el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la Institución.

En este sentido, la capacitación constituye un factor importante para que el subdirector (a) y docente aporten a las metas y objetivos de la Institución, ya que es un proceso constante de la búsqueda de mayores niveles de eficiencia, efectividad del proceso enseñanza –aprendizaje.

El Plan de Capacitación que se incluye impactará a los subdirectores y docentes de acuerdo a las áreas de trabajo y temas específicos.

El Plan está enmarcado dentro de los procedimientos de capacitación, las actividades de Capacitación programadas en el presente cumplirán con los objetivos establecidos en el Plan Estratégico de Capacitación.

Capacitación del liderazgo de los (as) subdirectores y su incidencia en la Práctica docente.

Colegios: Colegio Público Nicarao, Colegio Público Salvador Mendieta e Instituto Público Esquipulas

Área de atención: Personal administrativo y Docente

Tema: Elementos principales del liderazgo del director(a) escolar.

Objetivo general:

- Apropiarse de los tipos de liderazgo y aplicarlos en la práctica docente.
- Desarrollar cambios de actitudes ante la implementación de los diferentes tipos de liderazgos.

Fecha octubre 2015

Tabla #7

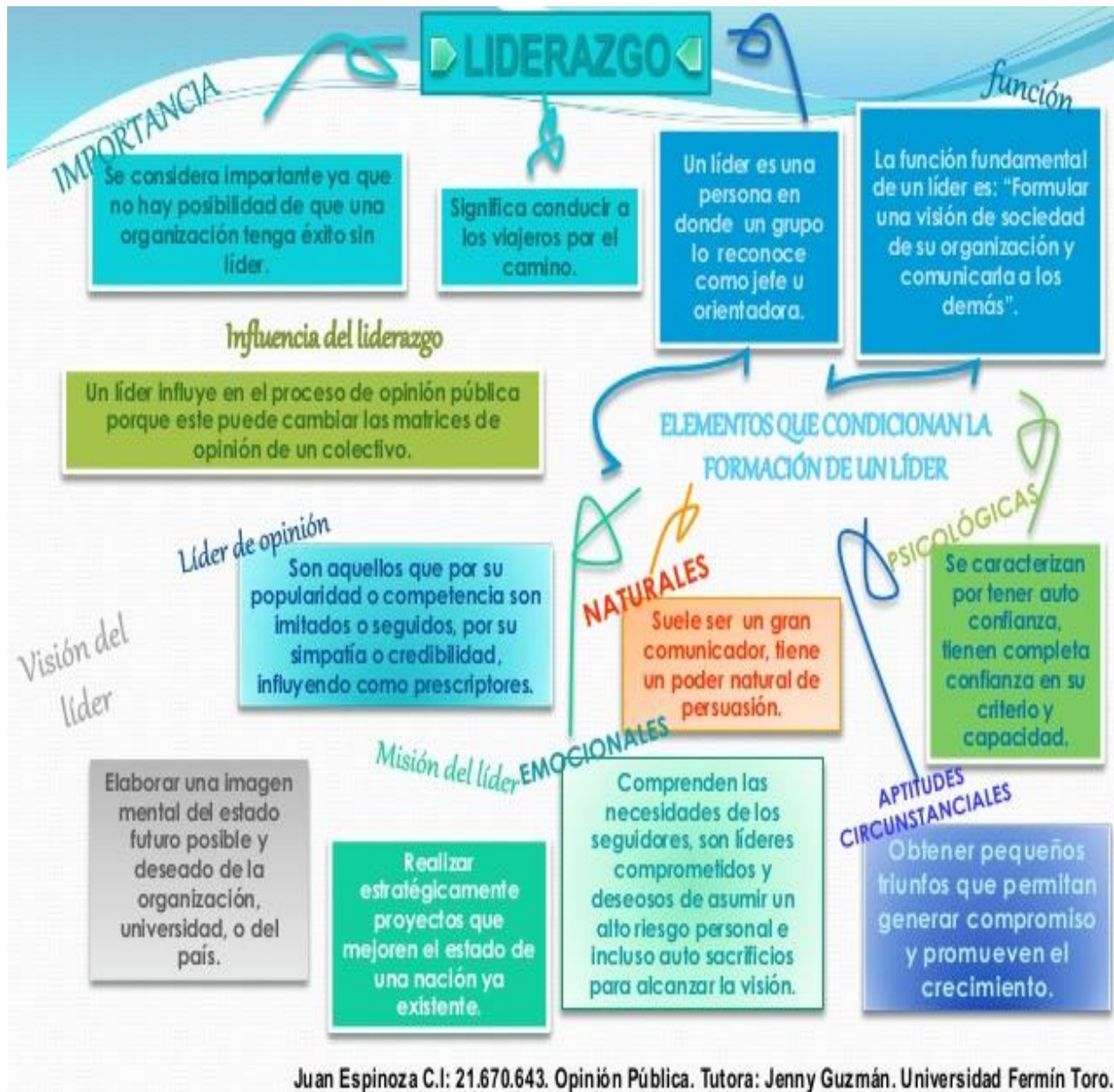
Plan de Liderazgo para todo el personal de dirección y docentes.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO	PARTES INVOLUCRADAS		TIEMPO DE DURACIÓN	METODOLOGÍA	RECURSOS	EVALUACIÓN
		CAPACITADOR	CAPACITANDO				
Sensibilizar a la comunidad educativa sobre la importancia de la incidencia del liderazgo en la práctica docente	Nuevas técnicas de incidencia del liderazgo educacional.	Especialista	Subdirectores Docentes	15 minutos	A través de una lluvia de idea dar opiniones sobre ¿Qué es liderazgo?	Tarjetas de cartón	Al finalizar el evento se evaluará: La asistencia -Calidad de

<p>Identificar como influye el liderazgo en la práctica docente</p>	<p>La información y comunicación como una herramienta básica del liderazgo.</p>	<p>Especialista</p>	<p>Subdirectores Docentes</p>	<p>30 minutos</p>	<p>dinámica “Caminata a ciegas”</p> <p>Este juego de grupo desarrolla el liderazgo y la confianza.</p> <p>Dividir el en parejas y darle a cada pareja una venda para ojos.</p> <p>Un miembro de ésta debe ponerse la venda y el otro debe dirigirlo a través de un campo predeterminado.</p> <p>El campo puede ser tan simple como un corredor del colegio o tan complicado como un sendero natural.</p> <p>Los participantes deben ser buenos líderes para mantener al compañero a salvo y éste debe tener confianza para</p>	<p>Dinámica venda para ojos</p> <p>Hoja en blanco</p>	<p>la capacitación</p> <p>Recursos utilizados.</p> <p>-Dominio del tema del expositor.</p> <p>-Aplicabilidad del tema en el área educativo.</p>
---	---	---------------------	-----------------------------------	-------------------	---	---	---

					<p>atravesar el camino.</p> <p>Los participantes deben cambiar de roles después de completar la tarea.</p> <p>Al terminar la dinámica hacer una reflexión sobre cómo incide el liderazgo del director(a) en la práctica docente.</p>		
Mejorar la habilidad de comunicación y el trabajo en equipo para todos los miembros del personal.	Formas de comunicación.	Especialista Docentes	Subdirectores Docentes	80 minutos	<p>Rotar los roles de liderazgo en una dramatización</p> <p>Presentación mediante conferencia sobre el trabajo en equipo para fortalecer la incidencia del liderazgo para el equipo directivo.</p>	<p>Vestuario</p> <p>Mobiliario de oficina.</p> <p>Dramatización</p>	

Sugerencia de una Estructura del Modelo de Desarrollo y Capacitación sobre el liderazgo de los(as) subdirectores y su incidencia en la práctica docentes



Tabla#8

13.2. Cronograma del trabajo de investigación

CRONOGRAMA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN :Junio-Diciembre 2015																											
N o	Actividades	Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre	
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
1	Selección del tema	X																									
2	Planteamiento del problema		X																								
3	Redacción de objetivos generales y específicos			X																							
4	Redacción de preguntas directrices				X																						
5	Diseño de la Operativización de las variables				X																						
6	Elaboración de justificación				X																						
7	Elaboración de marco teórico			X	X	X																					
8	Presentación de borradores						X																				
9	Elaboración del diseño metodológico						X																				
10	Elaboración de instrumentos						X	X																			
11	Aplicación de instrumentos							X	X																		
12	Elaboración de análisis								X	X	X																

Tabla#9

13.3. Matriz de investigación

MATRIZ DE INVESTIGACIÓN				
Tema	Pregunta de investigación	Objetivo General	Objetivos específicos	Preguntas directrices
El liderazgo que ejercen los(as) subdirectores y su incidencia en la práctica docente del Colegio públicos Salvador Mendieta , Colegio Público Nicarao, e Instituto Público Esquipulas, ubicados en el distrito V del municipio de Managua durante el semestre del año lectivo 2015	¿Cómo es el liderazgo que ejercen los(as) subdirectores y su incidencia en la práctica docente del Colegio Público Salvador Mendieta, Colegio Público Nicarao, e Instituto Público Esquipulas, ubicados en el distrito V del municipio de Managua durante el semestre del año lectivo 2015?	<p>a) a Valorar la incidencia del liderazgo que ejercen los(as) subdirectores en la práctica docente del Colegio Público Salvador Mendieta, Colegio Público Nicarao e Instituto Público Esquipulas, ubicados en el distrito V del municipio de Managua durante el semestre del año lectivo 2015”</p> <p>b) Diseñar propuesta de un plan de mejora que favorezcan el liderazgo que ejercen los(as) subdirectores y su incidencia en la práctica docente del Colegio Público Salvador Mendieta ,Colegio</p>	<p>a. Describir el estilo de liderazgo y el tipo de comunicación que realizan los(as) subdirectores en el Colegio Público Nicarao, Colegio Público Salvador Mendieta, e Instituto Públicos Esquipulas.</p> <p>b. Determinar la incidencia del liderazgo de los(as) subdirectores en la práctica docente.</p> <p>c. Identificar las funciones de liderazgo que aplican los(as) subdirectores del Colegio Público Salvador Mendieta, Colegio Público Nicarao, e Instituto Público Esquipulas.</p>	<p>a) ¿Cuál es el estilo de liderazgo y el tipo de comunicación que realizan los(as) subdirectores en el Colegio Público Salvador Mendieta, Colegio Público Nicarao e Instituto Público Esquipulas?</p> <p>b) ¿Qué incidencia tiene el liderazgo de los(as) subdirectores en la práctica docente del Colegio Públicos Salvador Mendieta, Colegio Público Nicarao e Instituto Público Esquipulas?</p> <p>c) ¿Cuáles son las funciones de liderazgo que</p>

		<p>Público Nicarao e Instituto Público Esquipulas.</p>	<p>d. Determinar fortalezas y debilidades del liderazgo ejercido por los(as) subdirectores en la práctica docente.</p> <p>e. Elaborar un plan de mejora que contribuya en el liderazgo de los(as) subdirectores y su incidencia en la práctica docente.</p>	<p>aplican los(as) subdirectores del Colegio Públicos Salvador Mendieta, Colegio Público Nicarao e Instituto Público Esquipulas?</p> <p>d) ¿Qué fortalezas y debilidades tiene el liderazgo ejercido por los(as) subdirectores en la práctica docente del Colegio Público Salvador Mendieta, Colegio Público Nicarao e Instituto Público Esquipulas?</p>
--	--	--	---	---

13.4 Para Valorar la incidencia del liderazgo que ejercen los(as) subdirectores en la práctica docente del Colegio Público Salvador Mendieta, Colegio Público Nicarao e Instituto Público Esquipulas, ubicados en el distrito V del municipio de Managua durante el || semestre del año lectivo 2015”se demuestra en la siguiente tabla.

Tabla #10

Colegio	Incidencia	Debilidades	Alternativa de solución
Instituto Público Esquipulas	Ejercen un estilo de liderazgo complaciente; La mayoría opinó que quieren tener entre sus líderes a personas comprometidas, que asuman logros, metas, y que están claras con lo que desean lograr en el grupo, y que se encargan de moldear al grupo, y no que el grupo los moldee a ellos.	algunos docentes faltan a dar clase, Muy poco se práctica la comunicación ascendente ya que los(as) docentes no tienen la oportunidad de dirigirse a los directivos para la toma de decisiones.	Los(as) docentes deben organizar y planificar sus actividades para evitar las faltas a la labor docentes, mandar maestros sustitutos cuando tengan que hacer diligencias personales, para así evitar el atraso en el proceso enseñanza. Ejercer estrategias de liderazgo que incluyan y motiven a todo el personal docente. Maximizar la práctica de la comunicación ascendente. Gestionar capacitaciones sobre el uso adecuado de los recursos didácticos. Incrementar la frecuencia de los acompañamientos pedagógicos Diseñar un documento de evaluación del desempeño docente. Ejercer un liderazgo dirigido a dar respuesta a las exigencias del talento humano de la institución conduciéndolo hacia el logro de los objetivos institucionales. Otorga autoridad a los docentes para que éstos realicen las actividades con la convicción de que las decisiones tomadas serán

			<p>aceptadas por la dirección, lo cual motivará al personal a incrementar su desempeño laboral.</p> <p>Utilizar estrategias de enseñanza adecuadas para cada momento de la clase lo cual permitirá a los estudiantes ir integrando los contenidos nuevos a su estructura cognoscitiva, así como afianzar los saberes ya adquiridos.</p>
<p>Colegio Público Nicarao</p>	<p>Un gran porcentaje opina que la subdirectora ejerce un estilo de liderazgo complaciente. Según la teoría Este tipo de liderazgo está compuesto por un líder que siente la necesidad de ser apreciado por todos, y de satisfacer a todos, esto permite que la aceptación por parte del grupo, sea muy favorable para el líder.</p>	<p>Según los(as) docentes una minoría se siente presionado y aislado</p> <p>Según docentes no existe un documento de evaluación del desempeño docente, para aplicarse de forma semestral.</p>	<p>Ofrece un trato respetuoso a los(as) docentes, facilitándoles espacios de trabajo apropiados, donde éstos se sientan confortables, lo cual posibilitará un mayor rendimiento de éstos dentro del aula.</p> <p>Conforma equipos de trabajo cuyos miembros posean características similares, lo cual posibilitará la ejecución de las actividades más eficazmente, así como una mejora en el desempeño laboral de sus miembros.</p> <p>Facilita el aprendizaje de los estudiantes, mediante una planificación acorde a los nuevos enfoques pedagógicos donde se contemplen las necesidades del Colegio el entorno y los lineamientos emanados del MINED.</p>
<p>Colegio Público Salvador Mendieta</p>	<p>estilo de liderazgo que sobre sale es emprendedor, este estilo de liderazgo es una persona capaz de transformar sus sueños en realidad, en el Instituto</p>	<p>Algunos docentes faltan a dar clase, y algunos sin justificación.</p> <p>Falta un consejo de padres de familia.</p>	<p>Brindar espacios de participación al personal docente donde éste pueda desarrollar sus competencias desempeñándose exitosamente en su puesto de trabajo.</p> <p>Propiciar y convertir las debilidades de los docentes en fortalezas que favorezcan el propósito educativo de la escuela</p> <p>Elaborar un cronograma de reuniones periódicas con padres de familia e involucrarlos en la toma de decisiones.</p>

13.5 Propuesta que favorezcan el liderazgo que ejercen los(as) directores y su incidencia en la práctica docente del Colegio Público Salvador Mendieta, Colegio Público Nicarao, Instituto Público Esquipulas.

Tabla #11

ÁREA DE GESTIÓN	DEBILIDADES	CAUSA QUE PROVOCAN LA SITUACIÓN	FORTALEZA	POSIBLES ACCIONES
Pedagógica	Algunos docentes faltan a dar clase, y algunos sin justificación.	Falta de planificación ordenada de sus actividades Falta de RESPONSABILIDAD: y falta de conciencia, que son un ejemplo a seguir y no asumen las consecuencias de sus actos en la sociedad.	Profesores: cuya meta es el éxito en el ejercicio y desarrollo profesionales. Alumnos: que demandan un buen servicio de enseñanza.	<ul style="list-style-type: none"> • Los(as) docentes deben organizar y planificar sus actividades para evitar las faltas a la labor docentes, • Enviar maestros sustitutos cuando tengan que hacer diligencias personales, para así evitar el atraso en el proceso enseñanza. • Facilita el aprendizaje de los estudiantes, mediante una planificación acorde a los nuevos enfoques pedagógicos donde se contemplen las necesidades del colegio el entorno y los lineamientos emanados del MINED. • Incrementar la frecuencia de los acompañamientos pedagógicos • Diseñar un documento de evaluación del desempeño docente. • Utilizar estrategias de enseñanza adecuadas para cada momento de la clase lo cual permitirá a los estudiantes ir integrando los contenidos nuevos a su estructura cognoscitiva, así como afianzar los saberes ya adquiridos.
Escolar Administrativa	Falta un consejo de padres de familia. Según docentes no existe un documento de evaluación del desempeño docente, para	Falta de Asegurar la adaptación e implementación adecuada del currículo; Poca Garantía que los planes educativos y programas sean de calidad y su gestión e	Empleados que aspiran tener un ambiente de trabajo adecuado que propicie su superación. Padres de familia: que aspiran a la más	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ofrece un trato respetuoso a los docentes, facilitándoles espacios de trabajo apropiados, donde éstos se sientan confortables, lo cual posibilitará un mayor rendimiento de éstos dentro del aula. ➤ Conformar equipos de trabajo cuyos miembros posean características similares, lo cual posibilitará la ejecución de las actividades más eficazmente, así como una mejora en el desempeño laboral de sus miembros. ➤ Ejercer estrategias de liderazgo que incluyan y motiven a

	aplicarse de forma semestral.	implementación, Debilidad en Organizar y liderar el trabajo técnico-pedagógico y desarrollo profesional de los docente	sólida formación de sus hijos. Gobierno que procura la eficiencia del sistema educativo.	todo el personal docente. <ul style="list-style-type: none"> ➤ Gestionar capacitaciones sobre el uso adecuado de los recursos didácticos. ➤ Propiciar y convertir las debilidades de los docentes en fortalezas que favorezcan el propósito educativo de la escuela ➤ Otorga autoridad a los docentes para que éstos realicen las actividades con la convicción de que las decisiones tomadas serán aceptadas por la dirección, lo cual motivará al personal a incrementar su desempeño laboral ➤ Brindar espacios de participación al personal docente donde éste pueda desarrollar sus competencias desempeñándose exitosamente en su puesto de trabajo.
Relación con la Comunidad	Muy poco se práctica la comunicación ascendente ya que los docentes no tienen la oportunidad de dirigirse a los directivos para la toma de decisiones. ejercen un estilo de liderazgo complaciente; Según los docentes una minoría se siente presionado y aislado	Debilidad en el ambiente de respeto, cultura de paz y compromiso con el proyecto educativo institucional; Pobreza en lazos con la comunidad educativa, y; Compromiso con su labor a los principios y valores en marco del Buen Vivir.	Comunidad: que en última instancia aspira al cambio cualitativo de su población	<ul style="list-style-type: none"> • Maximizar la práctica de la comunicación ascendente. • Elaborar un cronograma de reuniones periódicas con padres de familia e involucrarlos en la toma de decisiones. • Ejercer un liderazgo dirigido a dar respuesta a las exigencias del talento humano de la institución conduciéndolo hacia el logro de los objetivos institucionales.

10.6 Propuesta para evaluar las metas y planes de los colegios

Realización de la evaluación

La evaluación de los resultados del plan de mejoras se hará en reuniones establecidas específicamente para este propósito. En ellas se revisará la información de cada uno de los indicadores, así como el porcentaje de cumplimiento de las metas propuestas.

Al finalizar la revisión de cada indicador el subdirector o subdirectora y su equipo administrativo harán un balance completo de los avances del plan.

- a) La discusión sobre este punto puede apoyarse en las siguientes preguntas:
¿Cuáles son las metas que se están logrando pertinentemente?
- b) ¿Qué factores han incidido en el logro oportuno de tales metas?
- c) ¿Se ha alcanzado algún resultado imprevisto que afectó positivamente el plan?
- d) En caso afirmativo, ¿Cuáles fueron las razones para que esto ocurriera?
- e) ¿Cuáles son las metas que no se están logrando?
- f) ¿Cuáles son las principales causas de este atraso?
- g) ¿Cuáles son las actividades que están incidiendo negativamente en el logro de las metas?
- h) ¿Cuáles son las principales causas de esta situación?
- i) ¿Estas causas se relacionan con los factores críticos de riesgo identificados durante la elaboración del plan?
- j) ¿Qué medidas deben tomarse para corregir las dificultades de ejecución de ciertas actividades?

Con base en los resultados de la evaluación,

- ¿Cuáles metas requieren ser ajustadas?
- ¿Estas medidas involucran la reasignación de funciones, recursos y plazos?

Al finalizar este paso el cuerpo docente y administrativo contará con un sistema de evaluación de los resultados del plan de mejoras implementado. Éstos serán registrados y analizados para establecer las medidas correctivas al plan.

10.7 Estudiantes de primaria de Quinto y Sexto grado del Colegio Público Nicarao



Niñas de quinto grado resolviendo una guía de estudio



Maestra de quinto grado impartiendo clase



Alumnos de sexto grado en clase



Grupo focal de quinto y sexto grado.



Padres de familia del Colegio Público Nicarao

10.8 Estudiantes de quinto y sexto grado del Colegio Público Salvador Mendieta



Estudiantes preparándose para participar del matutino



Maestra impartiendo clase



Grupo focal de estudiantes de quinto grado.



Grupos focales de quinto y sexto grado.



Estudiantes participando del proyecto de ornamentación de la escuela



Grupo focal de madres de familia.



Padres de familia del Colegio Público Salvador Mendieta participando de matutino



Subdirector del Colegio Público Salvador Mendieta dando orientaciones generales

13.9 Estudiantes de quinto y sexto grado del Instituto Público Esquipulas



Maestra dando clase



Grupos focales de estudiantes de sexto grado



Maestro de sexto grado impartiendo clase.

Maestra de quinto grado impartiendo clases



Educación Física



Grupos focales de quinto grado

Defensa de Tesis para optar al Título de Máster en Administración y Gestión de la Educación.



Lic. Martha Elena Peralta Duarte

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



ENTREVISTA A LOS(AS) SUBDIRECTORES

I. Datos generales

Nombre: _____

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

Años de experiencia en el cargo (a): _____ años de experiencia Docente _____

Años de laborar en el centro: _____

Introducción:

Con el propósito de recopilar información relevante y útil para la elaboración del informe final del tema “ El liderazgo que ejercen los subdirectores y su incidencia en la práctica docente”, se pretende realizar varias entrevistas al personal administrativo, maestros ,padres de familia, y estudiantes de quinto y sexto grado de primaria del Colegio Público Salvador Mendieta, Colegio Público Nicarao e Instituto Público Esquipulas, los fines de esta investigación científica es optar al Título de Máster en Administración y Gestión de la Educación en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, por lo que le solicito su ayuda en contestar las interrogantes que a continuación se le hare, se le agradece su valioso aporte.

Objetivo:

Valorar la incidencia del liderazgo que ejercen los (as) subdirectores en la práctica docente del Colegio Público Salvador Mendieta, Colegio Público Nicarao e

Instituto Público Esquipulas, ubicados en el distrito V del municipio de Managua durante el II semestre del año lectivo 2015”.

1. Estilos del liderazgo de los (as) subdirectores.

¿Qué entiende usted por liderazgo?

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

Autoritario o Coercitivo _____ Democrático o Participativo

_____ Socioemocional _____ Liberal _____ Carismático _____

Emprendedor _____ Proactivo _____ Complaciente: _____

¿Cómo considera su estilo de liderazgo que ejerce como subdirector(a)?

¿Cómo reaccionan los(as) docentes con su estilo de liderazgo?

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

¿Cómo incide su estilo de liderazgo en la práctica del docente?

¿Cree que el estilo de liderazgo que adopta como subdirector(a) permite un eficiente desempeño en la práctica docente? ¿Por qué?

¿Cuáles son los factores que inciden en el desempeño pedagógico?

- Clima psicológico _____
- Recursos para el aprendizaje _____
- Evaluación _____

2. Habilidades para la comunicación de los (as) subdirectores.

¿Qué tipo de comunicación ejerce en la práctica docente?

Da instrucciones a través de:

- a) comunicación social _____
- b) comunicación interpersonal _____
- c) comunicación organizacional _____

¿De qué manera se comunica con los(as) docentes?

¿Qué formas de comunicación utiliza para transmitir mensaje a los(as) docentes?

Murales _____ Circulares _____ Memorándums _____

Reuniones _____ Emails _____ Otros _____

¿Considera que tiene capacidad de gestión y organización?

Si _____ no _____ ¿por qué?

2 La práctica docente

¿Cómo considera el desempeño laboral del personal docente?

¿Cuál es la formación que promueve en los(as) docentes?

- Profesionalización _____
- Desempeño profesional _____
- Competencias _____

¿Cómo considera la disciplina laboral de los(as) docentes?

a. Responsabilidad laboral: Excelente _____ Muy buena _____ Buena _____ Regular _____

b. Deberes: Excelente _____ Muy buen _____ Buena _____ Regular _____

c. Funciones: Excelente _____ Muy buena _____ Buena _____ Regular _____

Cumplen los(as) docentes con todas las orientaciones emitidas por la dirección del colegio.

Siempre _____ a veces _____ nunca _____

¿Cómo son las relaciones interpersonales con la comunidad educativa?

¿Cuál de estos aspectos toma en cuenta en su gestión académica?

- a) Planifica
- b) Organiza
- c) Ejecuta
- d) Controlar y evaluar

¿Cuáles son las actitudes que más se destacan en los(as) docentes?

- Superación _____
- Empatía _____
- Coherencia _____
- Lealtad _____
- Entusiasmo _____

¿Qué sugerencias pueden dar para mejorar el trabajo en la práctica docente?

3 Funciones del subdirector(a) como gerente educativo

¿Qué funciones de liderazgo como gerente educativo realiza usted?

- a) Planeación
- b) Informe
- c) Control
- d) Evaluación

• ¿Cómo considera su capacidad de gestión y organización?

Excelente _____ Muy buena _____ Buena _____ Regular _____

5. Funciones del subdirector (a) como líder pedagógico

¿Cuáles son sus funciones como líder pedagógico?

- Representante del MINED _____
- Motivador _____
- Gestor de recursos _____
- Asesor pedagógico _____
- Organizador _____
- Evaluador _____

¿Qué situaciones de liderazgo realiza con mayor frecuencia?

- Propone metas claras y alcanzables _____
- Motiva al grupo _____
- Incentiva a los docentes _____
- Comunica las ideas de forma clara _____
- Delega responsabilidades _____
- Asesora la práctica pedagógica de los docentes _____
- Proporciona estímulos intelectuales _____
- Otros _____

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

¿Qué tipo de actividades realiza fuera del centro?

¿Cuándo usted no se encuentra en el centro a quien delega para asumir el control del centro?

6. Funciones del subdirector (a) como gestor del currículo

¿Qué funciones cree usted que pone en práctica como gestor del currículo?

- Promotor de cambio _____
- Administrador del currículo _____
- Capacitador _____
- Optimizador de los procesos _____

Marque con x

7. Cuál de las teorías del liderazgo pone en práctica usted como subdirector (a)

- a) **Situacional** () los subordinados dependen excesivamente de la orientación del líder y carecen de competencia, puede afirmarse que el líder no logra cumplir bien con el conjunto de las obligaciones de liderazgo.
- b) **De la interacción** () Existe una especie de traslación y asimilación de las actividades y funciones del líder que son asumidas por cada uno de los miembros del grupo, lo que les permite asimilar con facilidad el rol de líder.

- c) **De los rasgos** () todos los líderes eficaces poseen rasgos o características personales comunes que influyen causalmente sobre el éxito.
- d) **Del adepto** () consigue crear un equipo de subordinados competentes que tienen iniciativa propia y confían en sí mismos
- e) **Ecléctica** () persona que sigue las doctrinas de su líder

¿Cuáles son las cualidades de liderazgo que considera usted que tiene como subdirector(a)?

- Justicia_____
- Fortaleza_____
- Empatía_____
- Persuasión_____
- Entusiasmo_____

GRACIAS POR SU COLABORACION

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
RECINTO UNIVERSITARIO RUBÈN DARÌO
FACULTAD DE EDUCACION E IDIOMAS
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÌA
UNAN - MANAGUA



ENCUESTA A DOCENTES

I. Datos generales

Nombre: _____

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

Años de experiencia como Docente (a): _____ años de experiencia
Docente _____

Años de laborar en el centro: _____

Introducción:

Con el propósito de recopilar información relevante y útil para la elaboración del informe final del tema “ El liderazgo que ejercen los (as)subdirectores y su incidencia en la práctica docente”, se pretende realizar varias entrevistas al personal administrativo, maestros ,padres de familia, estudiantes de quinto y sexto grado de primaria del Colegio Público Salvador Mendieta, Colegio Público Nicarao e Instituto Público Esquipulas, los fines de esta investigación científica es optar al Título de Máster en Administración y Gestión de la Educación en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, por lo que se le solicita su ayuda en contestar las interrogantes que a continuación se le hará, se le agradece su valioso aporte.

Objetivo:

Valorar la incidencia del liderazgo que ejercen los (as) subdirectores en la práctica docente del Colegio Público Salvador Mendieta, Colegio Público Nicarao e

Instituto Público Esquipulas, ubicados en el distrito V del municipio de Managua durante el II semestre del año lectivo 2015”.

1. Estilos del liderazgo que ejercen los(as) subdirectores.

¿Qué estilo de liderazgo considera que aplica el subdirector(a) en su trabajo con los (as) docentes?

Autoritario o coercitivo _____ democrático o participativo _____
socioemocional _____ liberal _____ carismático _____
emprendedor _____ proactivo _____ Complaciente: _____

¿Cómo considera el estilo de liderazgo ejercido por el subdirector (a) en el desempeño de sus funciones?

¿Cómo reaccionan los(as) docentes con el estilo de liderazgo del subdirector(a)?

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

¿Cree que el estilo de liderazgo que adopta el subdirector(a) permite un eficiente desempeño en la práctica docente? ¿Por qué?

Factores del liderazgo de los subdirectores (a) que inciden en la práctica docente.

¿Cómo incide el liderazgo del subdirector (a) en la práctica del docente?

¿Cuáles son los factores de liderazgo que inciden en el desempeño pedagógico?

- Clima psicológico _____
- Recursos para el aprendizaje _____
- Evaluación _____

¿Cuál de estas funciones de liderazgo realiza ejerce con mayor frecuencia el subdirector(a)?

- Planeación
- Informe
- Control
- Evaluación

¿Qué gestiones ha realizado el subdirector(a) para mejorar las condiciones del centro educativo?

¿Cuándo el subdirector no se encuentra en el centro a quien delega para asumir el control del centro?

¿Qué situaciones de liderazgo realiza con mayor frecuencia el subdirector(a)?

- Propone metas claras y alcanzables _____
- Motiva al grupo _____
- Incentiva a los docentes _____

- Comunica las ideas de forma clara _____
- Delega responsabilidades _____
- Asesora la práctica pedagógica de los docentes _____
- Proporciona estímulos intelectuales _____
- Otros _____

¿Qué tipo de actividades realiza fuera del centro el subdirector(a)?

3. Habilidades para la comunicación

¿Qué tipo de comunicación ejerce el director(a) en la práctica docente?

Da instrucciones a través de:

- d) comunicación social _____
- e) comunicación interpersonal _____
- f) comunicación organizacional _____

¿De qué manera se comunica el director (a) con los(as) docentes?

¿Qué formas de comunicación utiliza el subdirector(a) para transmitir mensaje a los(as) docentes?

Murales _____ Circulares _____ Memorándums _____

Reuniones _____ Emails _____ Otros _____

4. La práctica docente

¿Cómo considera el desempeño laboral del personal docente?

¿Cuál es la formación que promueve el subdirector (a) en los (as) docentes?

- Profesionalización _____
- Desempeño profesional _____
- Competencias _____

¿Cómo considera la disciplina laboral de los(as) docentes?

a) Responsabilidad laboral: Excelente _____ Muy buena _____ Buena _____ Regular _____

b) Deberes: Excelente _____ Muy buen _____ Buena _____ Regular _____

c) Funciones: Excelente _____ Muy buena _____ Buena _____ Regular _____

Usted como docentes cumple con todas las orientaciones emitidas por la dirección del colegio

Siempre _____ a veces _____ nunca _____

¿Cómo son las relaciones interpersonales del subdirector(a) con la comunidad educativa?

Marque con x

5. Funciones del subdirector(a) como gerente educativo

Marque con x

¿Qué funciones desempeña el subdirector(a)?

- Planifica _____
- Organiza _____
- Dirige _____
- Controla _____

- Evalúa _____

6. Funciones del subdirector(a) como líder pedagógico.

¿Cuáles son sus funciones del subdirector(a) como líder pedagógico?

- Representante del MINED _____
- Motivador _____
- Gestor de recursos _____
- Asesor pedagógico _____
- Organizador _____
- Evaluador _____

▪ ¿Tiene capacidad de gestión y organización el subdirector(a)?

▪ Si _____ no _____

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

- Excelente _____ Muy buena _____ Buena _____ Regular _____

7. Funciones del subdirector como gestor del currículo.

¿Qué funciones cree usted que pone en práctica el subdirector(a) como gestor del currículo?

- Promotor de cambio _____
- Administrador del currículo _____
- Capacitador _____
- Optimizador de los procesos _____

Marque con x

¿Cuál de las teorías del liderazgo pone en práctica el subdirector (a)?

- a) **Situacional** () los subordinados dependen excesivamente de la orientación del líder y carecen de competencia, puede afirmarse que el líder no logra cumplir bien con el conjunto de las obligaciones de liderazgo.
- b) **De la interacción** () Existe una especie de traslación y asimilación de las actividades y funciones del líder que son asumidas por cada uno de los miembros del grupo, lo que les permite asimilar con facilidad el rol de líder.
- c) **De los rasgos** () todos los líderes eficaces poseen rasgos o características personales comunes que influyen causalmente sobre el éxito.
- d) **Del adepto** () consigue crear un equipo de subordinados competentes que tienen iniciativa propia y confían en sí mismos.
- e) **Ecléctica** () persona que sigue las doctrinas de su líder.

Marque con x

¿Cuáles son las cualidades de liderazgo que considera usted que tiene el subdirector(a)?

- Justicia_____
- Fortaleza_____
- Empatía_____
- Persuasión_____
- Entusiasmo_____

¿Cuáles son las actitudes que más se destacan en usted como docentes?

- Superación_____
- Empatía_____
- Coherencia_____
- Lealtad_____
- Entusiasmo_____

¿Qué sugerencias pueden dar para mejorar el trabajo en la práctica docente?

GRACIAS POR SU COLABORACION
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
RECINTO UNIVERSITARIO RUBÉN DARÍO
FACULTAD DE EDUCACION E IDIOMAS
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA
UNAN-MANAGUA



GUIA DE OBSERVACIÓN

I. Datos generales

Nombre del centro _____ distrito _____

Introducción:

Con el propósito de recopilar información relevante y útil para la elaboración del informe final del tema “ El liderazgo que ejercen los subdirectores y su incidencia en la práctica docente”, se pretende realizar varias entrevistas al personal administrativo, maestros ,padres de familia, estudiantes de quinto y sexto grado de primaria del Colegio Público Salvador Mendieta, Colegio Público Nicarao e Instituto Público Esquipulas, los fines de esta investigación científica es optar al Título de Máster en Administración y Gestión de la Educación en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, por lo que se le solicita su ayuda en contestar las interrogantes que a continuación se le hará, se le agradece su valioso aporte.

Objetivo: Valorar la incidencia del liderazgo que ejercen los (as) subdirectores en la práctica docente del Colegio Público Salvador Mendieta, Colegio Público Nicarao e Instituto Público Esquipulas, ubicados en el distrito V del municipio de Managua durante el || semestre del año lectivo 2015”.

1. Estilos del liderazgo aplican los subdirectores (a)

Estilo de liderazgo que aplican los subdirectores (a) en el trabajo con los(as) docentes

Autoritario o coercitivo _____ democrático o participativo _____
socioemocional _____ liberal _____ carismático _____
emprendedor _____ proactivo _____ Complaciente: _____

2 Factores del liderazgo de los subdirectores (a) que inciden en la práctica docente

- Clima psicológico _____
- Recursos para el aprendizaje _____
- Evaluación _____

Incidencia del liderazgo del subdirector (a) en la práctica del docente

Estilo de liderazgo que adopta el subdirector (a) para un eficiente desempeño en la práctica docente

Situaciones de liderazgo que realiza el subdirector (a) con mayor frecuencia

Propone metas claras y alcanzables _____

Motiva al grupo _____

Incentiva a los docentes _____

Comunica las ideas de forma clara _____

Delega responsabilidades _____

Asesora la práctica pedagógica de los docentes _____

Proporciona estímulos intelectuales _____

Otros _____

Actividades que realiza fuera del centro el subdirector(a)

Cuándo el subdirector (a) no se encuentra en el centro a quien delega para asumir el control del centro

Influencia que tiene el liderazgo del subdirector en la práctica docente

2. Habilidades para la comunicación de los(as) subdirectores.

Tipo de comunicación que ejerce el subdirector (a) en la práctica docente

Da instrucciones a través de:

- a) comunicación social _____
- b) comunicación interpersonal _____
- c) comunicación organizacional _____

Manera de comunicación con los docentes

Comunicación que utiliza para transmitir mensaje a los(as) docentes

Murales _____ Circulares _____ Memorándums _____

Reuniones _____ Emails _____ Otros _____

Relaciones interpersonales:

Excelente _____ Muy buen _____ Buena _____ Regular

Capacidad de comunicarse y compartir experiencia:

Excelente _____ Muy buen _____ Buena _____ Regular

Instrucciones a los(as) docentes para mejorar el proceso de enseñanza - aprendizaje

A través de Capacitaciones _____ Charlas _____ Sugerencias metodológicas _____ Talleres _____ Otros _____

Relaciones interpersonales entre el subdirector (a) y los(as) docentes.

	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular
Director – Subdirector				
Director – Docente				
Subdirector – Docente				
Docente – Docente				
Docente – Estudiantes				
Docente – Padres de familia				

3. La práctica docente

- El subdirector (a) tiene Compromiso social e institucional _____
- Los (as) maestros hacen trabajo en equipo y colaboran _____
- Monitoreo que hace el director (a) al uso del currículo por los(as) docentes
- Observa _____ asesora _____
- Dedicar el tiempo necesario a la coordinación curricular

- Se compromete en las adaptaciones curriculares necesarias

- Hace respetar los horarios de enseñanza _____
- Distribución de recursos y materias con criterios de especialización y preparación _____
- Influye y fomenta la constitución de equipos de trabajo entre los (as) docentes _____
- Consensua políticas sobre evaluación _____
- Fomenta la coherencia de las actividades del aula con la visión global de la escuela _____

- Sugerencias metodológicas que brinda el director (a) a los(as) docentes
 - Implementación de rincones de aprendizaje _____
 - Elaboración de murales educativos _____
 - Sugerencias para mejorar los planes _____
 - Capacitación sobre estrategias metodológicas para mejorar el proceso educativo
-
-

Virtudes que manifiestan los(as) docentes.

- Responsabilidad _____
- Puntualidad _____
- Asistencia _____
- Cooperación _____
- Comunicación _____
- Honestidad _____
- Iniciativa y creatividad _____
- Otros _____

Formación profesional de los(as) docentes

- Profesionalización _____
- Desempeño profesional _____
- Competencias _____
- Vocación de servicio _____

Disciplina laboral de los(as) docentes

- a) Responsabilidad laboral: Excelente _____ Muy buena _____ Buena _____ Regular _____
- b) Deberes: Excelente _____ Muy buen _____ Buena _____ Regular _____
- c) Funciones: Excelente _____ Muy buena _____ Buena _____ Regular _____
- d) Asistencia _____
- e) Puntualidad _____

- f) Aprovechamiento de la jornada laboral
- g) Comportamiento durante la jornada laboral

Aspectos en la Gestión académica

- a) Planifica
- b) Organiza
- c) Ejecuta
- d) Controlar y evaluar

Actitudes que más se destacan en los(as) docentes

- Superación _____
- Empatía _____
- Coherencia _____
- Lealtad _____

4. Funciones del subdirector como gerente educativo

Funciones que desempeña el subdirector(a)

- Planifica _____
- Organiza _____
- Dirige _____
- Control _____
- Evalúa _____

5. Funciones del subdirector (a) como líder pedagógico

- Representante del MINED _____
- Motivador _____
- Gestor de recursos _____
- Asesor pedagógico _____

▪ Organizador_____

▪ Evaluador_____

6. Funciones que pone en práctica el subdirector como gestor del currículo

▪ Promotor de cambio_____

▪ Administrador del currículo_____

▪ Capacitador _____

▪ Optimizador de los procesos_____

Teorías del liderazgo que pone en práctica el subdirector(a).

a) Situacional

b) De la interacción

c) De los rasgos

d) Del adepto

e) Ecléctica

7. Cualidades de liderazgo que tiene el subdirector(a).

▪ Sabiduría_____

▪ Justicia_____

▪ Fortaleza_____

▪ Empatía_____

▪ Persuasión_____

▪ Entusiasmo_____

▪ Capacidad de liderazgo _____

▪ Entusiasmo_____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
RECINTO UNIVERSITARIO RUBÈN DARÌO
FACULTAD DE EDUCACION E IDIOMAS
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÌA
UNAN-MANAGUA



**GUÍA DE GRUPO FOCAL DE ESTUDIANTES DE QUINTO Y SEXTO GRADO
DE PRIMARIA.**

I. Datos generales

Nombre del centro: _____

Grado: _____

Introducción:

Con el propósito de recopilar información relevante y útil para la elaboración del informe final del tema “ El liderazgo que ejercen los subdirectores y su incidencia en la práctica docente”, se pretende realizar varias entrevistas al personal administrativo, maestros ,padres de familia, estudiantes de quinto y sexto grado de primaria del Colegio Público Salvador Mendieta, Colegio Público Nicarao e Instituto Público Esquipulas, los fines de esta investigación científica es optar al Título de Máster en Administración y Gestión de la Educación en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, por lo que se le solicita su ayuda en contestar las interrogantes que a continuación se le hará, se le agradece su valioso aporte.

Objetivo: Valorar la incidencia del liderazgo que ejercen los (as) subdirectores en la práctica docente del Colegio Público Salvador Mendieta, Colegio Público Nicarao e Instituto Público Esquipulas, ubicados en el distrito V del municipio de Managua durante el || semestre del año lectivo 2015”.

1. Estilos del liderazgo

¿Qué hace el subdirector en su trabajo con los(a) docentes?

Supervisa y da órdenes a los maestros: si _____ no _____

¿Qué beneficios ofrece el director(a) a los(as) maestros?

¿Qué estímulos da el subdirector(a) para animar a las personas?

¿Cómo puede ayudar el director(a) al estudiante y maestros?

El subdirector(a) deja que hagan lo que quieren los(as) maestros

si _____ no _____

Es alegre el director si _____ no _____

Es dispuesto a trabajar por el bienestar del colegio si _____ no _____

Independiente _____ es Comprometido: _____

Qué medidas se toman cuando se hace algo mal

Es participativo si _____ no _____

Cuando el director da orientaciones ustedes entienden

si _____ no _____

Cuando llegan útiles escolares los beneficia a todos si _____ no _____

Platica con ustedes el director(a) _____

2. Habilidades para la comunicación

¿De qué manera se comunica el subdirector(a) con los estudiantes?

¿Qué formas de comunicación utiliza el subdirector(a) para transmitir mensaje a los estudiantes, padres y maestros?

Murales _____ Circulares _____ Reuniones _____ correos _____
Otros _____

Asisten tus padres a las reuniones del centro: si _____ no _____

3. La práctica docente

¿Cómo considera el trabajo de su docente? ¿Por qué?

Regular _____ Buena _____ Muy buena _____ Excelente _____

¿Cómo motiva el director (a) a los docentes para que hagan bien su trabajo?

Hace respetar los horarios de enseñanza. Si _____ no _____

Distribuye los cursos y materias que recibe del Ministerio de Educación.

si _____ no _____

Trabajan en equipos los docentes. Si _____ no _____

Fomenta la participación en las actividades del aula Si _____ no _____

Tu maestro(a) asiste puntual a tus horas de clase si _____ no _____

¿Tienen aula de computación? Si _____ no _____

¿Qué es lo que más te gusta de tu colegio?

Tus maestros(as) están estudiando otra carrera si _____ no _____

El director(a) motiva a los docentes para que cada día den mejor la clase
si _____ no _____

Crees que tu maestro(a) motiva al grupo: si _____ no _____

¿Cómo considera la conducta de los(as) docentes?

a. Excelente _____ Muy buena _____ Buena _____ Regular _____

b. como es la Responsabilidad del profesor en el colegio : Excelente _____
Muy buena _____ Buena _____ Regular _____

c. Deberes: Excelente _____ Muy buen _____ Buena _____ Regular _____

d. que hace el maestro(a) en el aula

e. Asiste diario el maestro(a) al colegio si _____ no _____

f. es puntual si _____ no _____

4. Funciones del subdirector(a) como gerente educativo

¿Qué actividades hace el subdirector(a)?

- Planea actividades _____
- Organiza actividades _____
- Dirige a los docentes _____
- Revisa las actividades que se realizan en el colegio _____
- Valora el trabajo realizado por los docentes _____

¿Cuál es el cargo del subdirector(a) como dirigente del colegio?

- Representante del MINED _____
- Encargado de los recursos del colegio _____
- Consejero educativo _____
- ve si las cosas se hacen bien o mal _____

¿Qué hace el director(a) para que las clases se desarrollen bien en el aula?

- visita la sección durante la clase _____
- como trata a tus compañeros de clase :bien _____ mal _____
- le brinda capacitación el director :si _____ no _____

¿Cuáles son las cualidades de liderazgo que considera usted que tiene el subdirector(a)?

GRACIAS POR SU COLABORACION

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
RECINTO UNIVERSITARIO RUBÈN DARÌO
FACULTAD DE EDUCACION E IDIOMAS
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÌA
UNAN-MANAGUA



**GUÍA DE GRUPO FOCAL DE PADRES DE FAMILIA DE NIÑO Y NIÑAS DE
QUINTO SEXTO GRADO DE PRIMARIA.**

I. Datos generales

Nombre: _____

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

Introducción:

Con el propósito de recopilar información relevante y útil para la elaboración del informe final del tema “ El liderazgo que ejercen los (as)subdirectores y su incidencia en la práctica docente”, se pretende realizar varias entrevistas al personal administrativo, maestros ,padres de familia, estudiantes de quinto y sexto grado de primaria del Colegio Público Salvador Mendieta, Colegio Público Nicarao e Instituto Público Esquipulas, los fines de esta investigación científica es optar al Título de Máster en Administración y Gestión de la Educación en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, por lo que se le solicita su ayuda en contestar las interrogantes que a continuación se le hará, se le agradece su valioso aporte.

Objetivo: Valorar la incidencia del liderazgo que ejercen los (as) subdirectores en la práctica docente del Colegio Público Salvador Mendieta, Colegio Público Nicarao e Instituto Público Esquipulas, ubicados en el distrito V del municipio de Managua durante el || semestre del año lectivo 2015”.

1. Estilo de liderazgo de los(as) subdirectores y su incidencia en la práctica docente. –

Estilo de liderazgo que aplican los subdirectores (a) en el trabajo con los(as) docentes.

Autoritario o coercitivo _____ democrático o participativo _____
socioemocional _____ liberal _____ carismático _____
emprendedor _____ proactivo _____ Complaciente: _____

¿Cómo incide el liderazgo del subdirector(a) en la práctica del docente?

¿Cree que el estilo de liderazgo que adopta el subdirector(a) permite un eficiente desempeño en la práctica docente? ¿Por qué?

¿Cómo reaccionan los(as) docentes con el estilo de liderazgo del director (a)?

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

¿Tiene capacidad de gestión y organización el subdirector(a)?

Si _____ no _____

¿Cómo considera la capacidad de gestión y organización del subdirector(a)?

Excelente _____ Muy buena _____ Buena _____ Regular _____

2. Habilidades para la comunicación

¿De qué manera se comunica el subdirector(a) con los(as) docentes, estudiantes y padres de familia?

¿Qué formas de comunicación utiliza el subdirector(a) para transmitir mensaje a los(as) docentes, estudiantes y padres de familia?

Murales _____ Circulares _____ Memorándums _____

Reuniones _____ Emails _____ Otros _____

3. La práctica docente

¿Cómo considera el desempeño laboral del personal docente?

¿Cuál es la formación que promueve el director (a) en los(as) docentes?

- Profesionalización _____
- Desempeño profesional _____
- Competencias _____

¿Cómo considera la disciplina laboral de los(as) docentes?

a) Responsabilidad laboral: Excelente _____ Muy buena _____ Buena _____ Regular _____

b) Deberes: Excelente _____ Muy buen _____ Buena _____ Regular _____

c) Funciones: Excelente _____ Muy buena _____ Buena _____ Regular _____

Cumplen con todas las orientaciones emitidas por la dirección del colegio

Siempre _____ a veces _____ nunca _____

4. Funciones del subdirector(a) como gerente educativo

Marque con x

¿Cuál de estos aspectos toma en cuenta el subdirector(a) en su gestión académica?

- e) Planifica
- f) Organiza
- g) Ejecuta
- h) Controlar y evaluar

¿Qué tipo de actividades realiza fuera del centro el subdirector(a)?

¿Qué gestiones ha realizado el subdirector(a) para mejorar las condiciones del centro educativo?

¿Cuándo el subdirector (a) no se encuentra en el centro a quien delega para asumir el control del centro?

5. Funciones del subdirector (a) como líder pedagógico.

Marque con x

¿Cuáles son sus funciones del subdirector (a) como líder pedagógico?

- Representante del MINED _____
- Motivador _____
- Gestor de recursos _____

- Asesor pedagógico_____
- Organizador_____
- Evaluador_____

6. Funciones del subdirector (a) como gestor del currículo

¿Qué funciones cree usted que pone en práctica el subdirector(a) como gestor del currículo?

- Promotor de cambio_____
- Administrador del currículo_____
- Capacitador _____
- Optimizador de los procesos_____

¿Qué sugerencias pueden dar para mejorar el trabajo en la práctica docente?

GRACIAS POR SU COLABORACION