



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

**FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA**

Estilo de liderazgo que aplica la directora en el desempeño de su función directiva en el Colegio Público Panamericano, ubicado en el distrito II de la ciudad de Managua, departamento de Managua, durante el segundo semestre del año 2017.

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

AUTORAS:

Tec. Sup. María De los Ángeles Bejarano Puerto.

Tec.Sup. Delia María Palacios Berrios.

Tutora: Msc. Martha González Rubio.

Managua, 13 de diciembre de 2017



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

**FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA**

Estilo de liderazgo que aplica la directora en el desempeño de su función directiva en el Colegio Público Panamericano, ubicado en el distrito II de la ciudad de Managua, departamento de Managua, durante el segundo semestre del año 2017.

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

AUTORAS:

Tec. Sup. María De los Ángeles Bejarano Puerto.

Tec.Sup. Delia María Palacios Berrios.

Tutora: Msc. Martha González Rubio.

Managua, 13 de diciembre de 2017

DEDICATORIA.

- *Dedicamos nuestra investigación de Seminario de graduación en primer lugar a Dios por darnos la vida, la sabiduría y entendimiento para realizarlo y permitirnos alcanzar una meta de las muchas que nos faltan por cumplir en el transcurso de nuestras vidas.*
- *A nuestros familiares que nos han apoyado en todos los momentos, que nos motivan a seguir adelante para alcanzar nuestras metas y todas aquellas personas especiales que de una manera u otra nos han respaldado en cada una de las etapas de nuestro desarrollo espiritual, intelectual y social.*
- *A nuestra tutora Msc .Martha González Rabio por brindarnos su asesoría, paciencia, dedicación y tiempo en el camino de la investigación.*

AGRADECIMIENTOS.

- *Primero agradecemos a Dios por estar con nosotros en cada paso que damos, por fortalecer nuestros corazones e iluminar nuestra mente y por haber puesto en nuestros caminos a aquellas personas que han sido soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.*
- *Agradecemos a nuestra familia por el esfuerzo realizado por ellos, el apoyo brindado, la alegría y la fortaleza necesaria en nuestros estudios para seguir adelante.*
- *Un agradecimiento especial a nuestra tutora Msc. Martha González Rabio por la colaboración, disponibilidad, paciencia y apoyo que ayudó a fortalecer nuestros conocimientos.*

RESUMEN

La investigación aborda el estilo de liderazgo que aplica la directora en el desempeño de su función directiva del Colegio Público Panamericano, ubicado en el distrito II de la ciudad de Managua, departamento de Managua, durante el segundo semestre del año 2017.

Tiene un enfoque mixto, de tipo descriptivo lo cual permite valorar, identificar, describir y determinar la relación entre las variables del estudio basado en las características y cualidades que rigen el estilo de liderazgo en la función directiva. De acuerdo al tiempo en que se desarrolló el estudio es de corte transversal.

Se aplicaron instrumentos como guía de entrevista, a la directora y sub director, guía de encuestas dirigida al personal docente y guía de revisión documental.

La realización de este estudio es muy importante porque la información recopilada permitirá desarrollar un proceso de autorreflexión y mejoramiento de la labor administrativa en el centro y otras instituciones, podría fortalecer las relaciones laborales del colectivo de docentes y personal del colegio que es guiado por el liderazgo de sus autoridades.

Los resultados más relevantes son:

- El estilo de liderazgo que aplica la directora del centro es una combinación de los tres estilos, transformacional, transaccional y carismática.
- La directora como líder posee fortalezas como: responsabilidad, honestidad, fraternidad, dominio de su rol, democrática, delega funciones,

sabe escuchar las problemáticas de los docentes, posee rasgo de carismática, toma buenas decisiones y da solución a las distintas inquietudes, inconformidades planteadas por los docentes.

- La directora realiza actividades, para promover habilidades y destrezas con la finalidad de mejorar el desempeño laboral de los docentes.
- La comunicación entre docentes y directivos es buena.
- Los docentes reciben acompañamiento pedagógico.
- El estilo de dirección que prevalece es democrático participativo.

Las recomendaciones más significativas, fueron:

- 1) El equipo de dirección debe de organizar su tiempo de trabajo, para propiciar un clima de armonía y satisfacción con los turnos matutino y vespertino para que no exista inconformidades.
- 2) Cumplir efectivamente la planificación del acompañamiento pedagógico.
- 3) Aprovechamiento del tiempo en su totalidad para la realización y cumplimiento de las actividades en conjunto con la dirección y docentes para lograrse mayor compromiso en el turno vespertino.

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN.	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	2
1.2 JUSTIFICACIÓN.	3
1.3 ANTECEDENTES.	4
II. OBJETIVOS.	8
2.1 OBJETIVO GENERAL.	8
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.	8
III. MARCO TEÓRICO	9
3.1 LIDERAZGO.	9
3.2 IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO.	10
3.3 ESTILOS DE LIDERAZGO.	11
3.4 VALORES Y ACTITUDES QUE DEBEN DESARROLLAR LOS LÍDERES.	16
3.5 CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER.	17
3.6 COMPETENCIAS DEL LÍDER EN LA DIRECCIÓN.	21
3.7 EL LIDERAZGO EN LA DIRECCIÓN.	23
3.8 FUNCIÓN DE DIRECCIÓN.	24
IV. PREGUNTAS DIRECTRICES.	39
V. OPERACIONALIZACION DE VARIABLES.	40
VI. DISEÑO METODOLÓGICO	45
6.1 Enfoque de la Investigación.	45
6.2 Tipo de Investigación	46
6.3 Según el Tiempo	47
6.4 Población y muestra.	47
6.5 Tipo de Muestreo	49
6.6 Métodos Teóricos y Empíricos	49
6.7 Validación	51
6.8 Plan de análisis	52
VII. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.	53
7.1 Breve caracterización del personal docente y directivo	53
7.2 El estilo de liderazgo y los elementos filosofico Institucionales	54

7.3 Concepto de liderazgo	57
7.4 Estilo de liderazgo	58
7.5 Competencias de liderazgo	72
7.6 Desempeño de la función directiva.....	73
7.7 Conceptualización de función directiva.....	73
7.8 Acompañamientos pedagógicos	75
7.9 Incidencia del estilo de liderazgo.	78
VIII. CONCLUSIONES.....	83
IX. RECOMENDACIONES.....	85
X. BIBLIOGRAFÍA.....	86
XI. ANEXOS	89
Propuesta del plan de capacitación sobre estilo de liderazgo.....	90
A. INTRODUCCIÓN	92
B.JUSTIFICACIÓN.....	93
C.OBJETIVOS.....	92
Objetivos Generales:.....	93
Objetivos Específicos	94
D.EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN.	98

I. INTRODUCCIÓN.

La carrera de Pedagogía con mención en Administración de la Educación de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN Managua, culmina sus Plan de Estudios con un trabajo investigativo, se realizó un estudio sobre el Estilo de liderazgo que aplica la directora en el desempeño de su función directiva en el Colegio Público Panamericano, ubicado en el distrito II de la ciudad de Managua, departamento de Managua, durante el segundo semestre del año 2017.

“Alvarez,” (2011) plantea que: El estilo de liderazgo es un conjunto de comportamientos, actitudes y habilidades para capacitar, facilitar, orientar, entusiasmar, comunicar, motivar, modelar conductas, implicar, crear cultura vinculadas a actitudes propias de la interacción y relación personal con los colaboradores.

El estilo de liderazgo abarca un sin número de actitudes, cualidades y habilidades que permiten persuadir a un grupo determinado para lograr cumplir con los objetivos planteados por el líder, como se relaciona dentro y fuera de la organización.

Con este trabajo se valoró el estilo de liderazgo que aplica la directora en el desempeño de su función directiva en el Colegio Público Panamericano.

Dado el marco de referencia que tiene el presente estudio, se hizo una revisión documental, se aplicaron entrevistas y encuestas al cien por ciento del personal docente y administrativo.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

En el Colegio Público Panamericano, centro educativo seleccionado como unidad de análisis para el presente estudio, se hacen presentes las siguientes situaciones: la directora de esta institución generalmente es encontrada en las instalaciones de la dirección, no tiene contacto permanente con el personal docente ni con el resto de la comunidad educativa.

Uno de los momentos de mayor vinculación es a través de sesiones o reuniones, aunque generalmente la directora asume otras responsabilidades con las autoridades municipales de educación como por ejemplo reuniones y eventualmente gestiones de la institución, estas son razones que le impiden dirigir los espacios de comunicación e interacción, por tanto, el que asume este rol en la dirección es el sub director.

Existe una marcada diferencia con una parte del personal donde su relación se muestra más abierta y con algunos niveles de confianza.

Otra situación es la falta de una dirección acertada ante la problemática cotidiana que se vive en toda institución educativa.

Debido a las circunstancias anteriores de la situación laboral y el liderazgo de la directora en el desempeño de sus funciones esta se ve debilitada por cuanto no hay unidad y no habrá cumplimiento de las metas y objetivos propuestos por la institución, indiscutiblemente que esto repercute en un clima de insatisfacción.

Ante esta problemática surge la siguiente interrogante:

¿Cuál es el estilo de liderazgo que aplica la directora en el desempeño de su función directiva en el Colegio Público Panamericano, ubicado en el distrito II de la

ciudad de Managua, departamento de Managua, durante el segundo semestre del año 2017?

1.2 JUSTIFICACIÓN

El investigar el estilo de liderazgo se convierte en un estudio sustancial por cuanto encierra actuaciones, comportamientos, actitudes, aptitudes que inciden de manera directa entre los directivos y la comunidad educativa, este debe ser analizado para favorecer un clima de confianza, una fuente de satisfacción para los miembros que la constituye.

Las organizaciones bien dirigidas tienen altos niveles de desempeño y crean relaciones interpersonales satisfactorias, donde el papel del estilo de liderazgo y el clima de trabajo formado en gran medida por éste, proveerá el éxito y el desarrollo de las organizaciones en general.

La presente investigación tiene un valor teórico porque permite a las investigadoras profundizar en el estudio del liderazgo y su relación en el desempeño de la función directiva.

Por otra parte, se considera el valor teórico del estudio, dado que la información recopilada puede contribuir a desarrollar un proceso de autorreflexión y mejoramiento de la labor administrativa en el centro y otras instituciones públicas o privadas y podría fortalecer las relaciones laborales del colectivo de docentes y personal del colegio que es guiado por el liderazgo de sus autoridades.

Además, es muy importante porque permite profundizar los conocimientos para ponerlos en práctica como futuros administradores de la educación, sobre uno de los temas de mayor connotación en las instituciones educativas como es el estilo de liderazgo, de tal forma se considera que es un estudio viable y sus resultados aportaran al desarrollo del área administrativa del colegio en estudio.

Para lograr el análisis de este estudio se asiste al uso de técnicas e instrumentos como la encuesta y la entrevista.

El trabajo va a contribuir a examinar, razonar y reflexionar, permitiendo cumplir los procesos y objetivos de la institución, de tal forma que los beneficiarios con esta investigación van a ser la comunidad educativa en su conjunto sobre todo aquellos actores que conviven directamente dentro de la institución.

1.3 ANTECEDENTES

En la búsqueda de estudios relacionados con la temática, se encontraron estudios a nivel internacional como a nivel nacional.

En el ámbito internacional:

A continuación, se presenta uno de los trabajos titulados: *“Influencia del estilo liderazgo en la calidad de la gestión educativa”*, Trabajo de grado, Lima Perú, cuya autora Martina Mena en el año 2010 plantea como propósito central, en qué medida el estilo de liderazgo de los directores se relaciona con la calidad de la gestión de las instituciones educativas. Siendo las principales conclusiones:

- El estilo de liderazgo de los directores se relaciona con la calidad de la gestión educativa de las Instituciones educativas de Lima, en el periodo marzo-mayo del 2009.

- La dimensión que más influenció en la calidad de la gestión educativa es el pedagógico.

Otro de los estudios encontrado es el titulado "*Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública*", Tesis doctoral presentada por Ayoub Pérez José Luis de la Universidad Autónoma de Madrid en el año 2010, el propósito de esta investigación es conocer los estilos de liderazgo que utilizan los funcionarios en la administración pública y el impacto que tienen sobre distintos indicadores de desempeño.

Las principales conclusiones son:

- El estilo transformacional es utilizado con mayor frecuencia en el sector público más que el transaccional y que el estilo pasivo-evasivo.
- El liderazgo transformacional ha demostrado contribuir a mejorar los mecanismos utilizados para cumplir de una forma más eficaz en el proceso de políticas públicas.

En el ámbito nacional: se encontraron estudios científicos en el Centro de Documentación (CEDOC) del departamento de Pedagogía de la Facultad de Educación e Idiomas, de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN-Managua.

Uno de los estudios es el titulado "*El estilo de liderazgo de la directora y su incidencia en el desempeño docente de la modalidad de secundaria del turno matutino del colegio Mi Redentor, (Managua)*", realizada por Mena Peralta en el año 2013, entre sus principales conclusiones están las siguientes:

- El estilo de liderazgo de la directora es democrático.

- Los docentes del colegio se sienten motivados con el liderazgo de la directora.
- La directora muestra lo siguiente durante el ejercicio de sus funciones: empatía, fortaleza, sabiduría, entusiasmo y persuasión.
- Fomenta la solidaridad, generosidad, carácter de grupo y la unidad en el ámbito laboral y personal.
- Las funciones que ejerce como gerente educativo son: Planificación, organización, dirección y control.

Otra investigación es: "*El Liderazgo del Director y su Incidencia en las Funciones Administrativas en el Centro Escolar José Dolores Estrada del distrito VI de Managua, Departamento de Managua en el segundo semestre del año lectivo 2014*" fue realizada por Hernández Muñoz Urania Yinnett y Hernández Mejía Cecilia de los Ángeles para optar al grado de Licenciadas en Pedagogía con Mención en Administración Escolar. El propósito de este estudio fue analizar el liderazgo ejercido por el Director y su incidencia en las Funciones Administrativas en el Centro Escolar.

Entre las principales conclusiones están las siguientes:

- El liderazgo que ejerce el director es democrático esto le permite tener buenas relaciones con los estudiantes y docentes, pero se requiere mayor dominio de las funciones y empoderamiento del cargo.
- Las funciones administrativas que aplica el director no son cumplidas al cien por ciento puesto que realiza diversas actividades que demandan de su tiempo, impidiendo realizar funciones meramente administrativas.

Otro estudio es "*Estilo de liderazgo aplicado por la directora en el desarrollo del proceso administrativo en el Instituto Técnico la Inmaculada, del distrito III, del*

Municipio de Managua, durante el II semestre del año lectivo 2014", realizado por Narváez Núñez Lila Agustina. El propósito de este estudio es analizar el estilo de liderazgo de la directora del centro en el desarrollo del proceso administrativo el cual es fundamental para la buena marcha del centro escolar.

La principal conclusión es:

- La directora aplica un estilo de liderazgo democrático, el cual permite que el proceso administrativo sea eficaz y eficiente.

Se recopiló otro estudio de Olivas Chávez en el año 2014, titulado "*Estilo de liderazgo aplicado por la directora en el desarrollo del proceso administrativo en el Colegio Público “El Güegüense” (Managua)*", exponiendo las siguientes conclusiones:

- La directora posee algunas características de líder, porque mantiene constancia al ser coherente en su manejo administrativo.
- El estilo de liderazgo que aplica la directora es el liderazgo estratégico, debido a que ha permitido establecer modalidades de trabajo grupal.
- La directora carece de conocimientos básicos de administración, porque la definición de liderazgo, la reduce a cualidades personales.

El equipo de investigación constató que en el colegio donde se realiza este estudio no existen documentos e investigaciones elaboradas previamente, para sustentar el trabajo realizado. Esta se constituye en la primera investigación que servirá de base informativa, de reflexión y análisis para la propia institución y futuras investigaciones.

II. OBJETIVOS.

2.1 OBJETIVO GENERAL.

Valorar el estilo de liderazgo que aplica la directora en el desempeño de su función directiva en el Colegio Público Panamericano, ubicado en el distrito II de la ciudad de Managua, departamento de Managua durante el segundo semestre del año 2017.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Identificar el estilo de liderazgo que ejerce la directora del colegio Público Panamericano.
- Describir el desempeño de la función directiva ejercida por la directora.
- Determinar la incidencia del estilo de liderazgo que aplica la directora en el desempeño de su función directiva.
- Diseñar un plan de capacitación, sobre estilo de liderazgo dirigido al equipo de dirección, con el fin de la mejorar el desempeño de su función directiva.

III. MARCO TEÓRICO

3.1 ESTILO DE LIDERAZGO.

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

Según Villar (2016) define el estilo de liderazgo como la manera en que se llevan a cabo las operaciones y se toman las decisiones, con el fin de ayudar a las personas a realizar sus habilidades y actitudes para mejorar las competencias organizativas. Este autor agrega que los procesos de comunicación y de participación al tomar decisiones en sus distintas etapas determinan el estilo de liderazgo.

El estilo de liderazgo, en definitiva, depende de las características de la personalidad del ejecutivo, el entorno donde actúa y el contexto de la situación.

“Alvarez,” (2011) plantea que:

El estilo de liderazgo es un conjunto de comportamientos, actitudes y habilidades para capacitar, facilitar, orientar, entusiasmar, comunicar, motivar, modelar conductas, implicar, crear cultura vinculadas a actitudes propias de la interacción y relación personal con los colaboradores.

El estilo de liderazgo abarca un sin número de actitudes, cualidades y habilidades que permiten persuadir a un grupo determinado para lograr cumplir con los

objetivos planteados por el líder, como se relaciona dentro y fuera de la organización.

3.2 IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO.

“Noriega” (2008) expone que:

Las organizaciones dependen, para crecer y perdurar del liderazgo de sus dirigentes. Un buen líder debe reunir cuatro condiciones; compromiso con la misión, comunicación de la visión, confianza en sí mismo e integridad personal. Pero el líder no sólo debe cumplir con estas condiciones, también debe cumplir con ciertas virtudes que lo van a guiar en la buena toma de sus decisiones.

Estas virtudes son la prudencia, templanza, justicia y la fortaleza. La tarea del líder no es tan fácil, debe ser capaz de tener muy buena comunicación y una capacidad de integración, es hacer que los miembros de la organización liberen su energía para el logro de un objetivo común.

La comunicación cumple un rol protagónico pues permite transmitir lo que está dentro de nosotros tal como lo sentimos. Y la integración permite realizar acciones eficientes en forma conjunta y sin desconexiones.

Básicamente el liderazgo consiste en una forma de ser, pues el líder se va formando día a día: en la pasión por la misión, en la acción y en los valores fundamentales. Además, un líder no solamente debe delegar responsabilidades sino que debe expandir el poder hacia otros, ser humilde y considerarse sustituible.

En resumen, el liderazgo es importante ya que es vital para la supervivencia de cualquier organización. Las organizaciones dependen, para crecer y perdurar del liderazgo de sus dirigentes, es vital para la supervivencia de cualquier organización. Una organización puede tener una planeación adecuada, control y

no sobrevivir a la falta de un líder apropiado, incluso dicha organización puede carecer de planeación y control, pero, teniendo un buen líder puede salir adelante.

3.3 ESTILOS DE LIDERAZGO.

“Robbins” (2009) plantea los siguientes estilos de liderazgo:

3.3.1 Liderazgo transaccional: esta clase de líderes guían o motivan a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas al aclarar los requerimientos del rol y la tarea. Los líderes que lo practican animan a sus seguidores para que sean más innovadores y creativos.

3.3.2 Liderazgo transformacional: inspiran a quienes los siguen para que trasciendan sus intereses propios por el bien de la organización, y son capaces de tener en ellos un efecto profundo y extraordinario. Las metas son otro mecanismo clave que explica cómo funciona el liderazgo transformacional. Los seguidores de esta clase de líderes buscan metas ambiciosas, están familiarizados y de acuerdo con las metas estratégicas de la organización y piensan que las que persiguen tienen importancia personal.

Las evidencias en general indican que el liderazgo transformacional tiene correlación más intensa que el transaccional con tasas menores de rotación, mayor productividad y satisfacción de los empleados. Como el carisma, parece que el liderazgo transformacional se puede aprender.

Los liderazgos transaccional y transformacional no deben considerarse enfoques opuestos para lograr que las cosas se hagan, si no que se complementan el uno al otro, pero eso no significa que tengan la misma importancia. El liderazgo transformacional se construye *sobre* el transaccional, y produce niveles de esfuerzo y desempeño de los seguidores que van más allá de los que habría con

el sólo enfoque transaccional. Si usted es un buen líder transaccional pero carece de cualidades transformacionales, lo más seguro es que sólo sea un líder mediocre. Los líderes mejores son transaccionales y transformacionales.

Cómo funciona el liderazgo transformacional En los últimos años se han realizado investigaciones numerosas para explicar cómo funciona el liderazgo transformacional. Los líderes que lo practican animan a sus seguidores para que sean más innovadores y creativos.

Los líderes transformacionales son más eficaces porque son más creativos, pero también porque animan a quienes los siguen a que también ejerzan su creatividad. Las metas son otro mecanismo clave que explica cómo funciona el liderazgo transformacional. Los seguidores de esta clase de líderes buscan metas ambiciosas, están familiarizados y de acuerdo con las metas estratégicas de la organización y piensan que las que persiguen tienen importancia personal.

Evaluación del liderazgo transformacional Son impresionantes las evidencias que dan apoyo a la superioridad del liderazgo transformacional sobre el transaccional. El primero funciona en ocupaciones dispares (directores de escuela, comandantes de la marina, ministros, sobrecargos sindicalistas, profesores, representantes de ventas,) y distintos niveles de trabajo.

Un estudio reciente de investigación y desarrollo reveló, que los equipos dirigidos por líderes de proyecto con mucho liderazgo transformacional fueron muy rentables. Una revisión de 87 estudios que sometían a prueba el liderazgo transformacional reveló que tenía relación con la motivación y satisfacción de los seguidores, un desempeño mejor y la eficacia percibida en los líderes.

En resumen, las evidencias en general indican que el liderazgo transformacional tiene correlación más intensa que el transaccional con tasas menores de rotación, mayor productividad y satisfacción de los empleados. Como el carisma, parece que el liderazgo transformacional se puede aprender. Un estudio reveló que aquellos gerentes que tuvieron capacitación para el liderazgo transformacional su desempeño eran bastante mejor que el de las que tenían gerentes que no siguieron la capacitación. Otros estudios dieron resultados similares.

Las organizaciones buscan cada vez más gerentes que tengan cualidades de liderazgo transformacional. Quieren líderes con visión y carisma para lograrla. Y aunque la eficacia verdadera del liderazgo es resultado de tener los comportamientos correctos en el momento correcto, hay evidencias fuertes de que las personas tienen una percepción relativamente uniforme de cómo debe verse un líder. El atributo “liderazgo” se da a personas que son inteligentes, amigables, aptos en lo verbal. En la medida en que los gerentes proyecten dichas cualidades los demás los considerarán líderes. Cada vez hay más evidencias de que la eficacia del liderazgo carismático y transformacional cruza las fronteras culturales. Los gerentes eficaces de hoy deben desarrollar relaciones de confianza con aquellos a quienes buscan dirigir.

Un director con un liderazgo transformacional tendrá mayor impacto en la eficacia de su centro. Si algo necesitan los centros educativos en la actualidad es sentido de misión, saber a dónde se dirigen, entusiasmo de los profesores en esa misión, ilusión de los alumnos, los padres y sobre todo calidad. Ante todo el director debe ser agente culturizado de la comunidad educativa, es decir ayudar a interiorizar los aspectos esenciales de la convivencia participativa.

3.3.3 Liderazgo carismático. Atribución de aptitudes heroicas o extraordinarias al liderazgo cuando los seguidores observan ciertos

comportamientos. Estos no son accesibles a las personas comunes, pero son vistos como si fueran de origen divino o ejemplares, y sobre la base de ellos, el individuo al que se le asignan es tratado como líder.

Las características del líder carismático son: tienen visión, están dispuestos a correr riesgos personales para lograr esa visión, son sensibles a las necesidades de los seguidores y tienen comportamientos fuera de lo normal.

Debido a que la visión es un componente crítico del liderazgo carismático, debemos aclarar exactamente lo que queremos decir con el término, identificar cualidades específicas de una visión eficaz y dar algunos ejemplos.

Las personas que laboran para líderes carismáticos están motivadas para hacer un esfuerzo mayor en el trabajo y, debido a que su líder les agrada y lo respetan, expresan una satisfacción más grande. Las organizaciones con líderes carismáticos son más rentables y los profesores universitarios con carisma obtienen evaluaciones más altas por sus clases.

Sin embargo, hay evidencias numerosas que indican que el carisma no siempre es generalizable; es decir, su eficacia depende de la situación. No queremos sugerir que el liderazgo carismático sea ineficaz. En general, su eficacia está bien documentada.

El punto es que un líder con carisma no siempre es la respuesta. Sí es más probable que una organización que tenga uno sea exitosa, pero ese éxito depende hasta cierto punto de la situación y visión del líder.

“Olivas” (2014) Señala tres estilos de liderazgo:

3.3.4 Autocrático:

El Liderazgo autocrático es una forma extrema de liderazgo transaccional, donde los líderes tienen el poder absoluto sobre sus trabajadores o equipos. Los miembros del equipo tienen una pequeña oportunidad de dar sugerencias, incluso si estas son para el bien del equipo o de la organización. Muchas personas se sienten resentidas al ser tratadas de esta manera. A menudo el liderazgo autocrático tiene altos niveles de ausentismo y rotación del personal. Para algunas tareas y trabajos sin calificación el estilo puede ser efectivo, porque las ventajas del control superan las desventajas.

3.3.5 Democrático:

Las directrices son debatidas por el grupo y decididas por éste con el estímulo y apoyo del líder. Se basa en la colaboración y participación de todos los miembros del grupo. El líder y los subordinados actúan como una unidad. Tiende a involucrar a los subordinados en la toma de decisiones, alienta la participación en la decisión de métodos y metas de trabajo.

3.3.6 Liberal o líder Laissez Faire:

Laissez Faire es una expresión francesa que significa dejen hacer o dejen pasar. De ahí, que este estilo de liderazgo se caracterice por una libertad completa por parte del grupo en las decisiones y una participación mínima del líder. El líder no ejerce su función, no se responsabiliza del grupo y deja a éste a su propia iniciativa.

Estos tres estilos de liderazgo que en nuestros días siguen siendo los más habituales en el mundo de las organizaciones. A pesar de que los estudios

afirman que el liderazgo democrático es el mejor, porque permite la interrelación y participación de las personas que tienen metas u objetivos en común. Los rasgos del temperamento son los más estables y difíciles de modificar ya que son una inclinación natural a comportarnos de una manera u otra.

3.4 VALORES Y ACTITUDES QUE DEBEN DESARROLLAR LOS LÍDERES.

- **Autoestima:** Respeto y consideración consigo mismo, valoración de sus cualidades y conocimiento de sus errores, confianza en sí mismo y afán de su superación.
- **Lealtad:** Cumplimiento o cabalidad de su palabra, de esta manera quienes lo siguen tienen confianza en lo que dicen. Ser leal significa ser integro, coherente en su pensar y actuar, amante de la verdad, honesto consigo mismo y con los demás.
- **Iniciativa de servir:** Disposición a dar y darse, tener dedicación en su trabajo; de tal manera que pueda ayudar, colaborar, guiar, orientar a los demás.

Está motivado para motivar a otros, a entregarse plenamente a su trabajo, teniendo claro que todo lo que se hace siempre es un servicio.

- **Valentía:** Poder para asumir la plena responsabilidad por las decisiones para aceptar las críticas, serenidad para reaccionar frente a los fracasos y audacia para adquirir una actitud no conformista ante los éxitos.
- **Fuerza de voluntad:** Cualidad innata en los líderes sobresalientes, reveses y dificultades que se presentan. Alcanzar el éxito no lo hace el talento, no lo hace el genio; lo hace la fuerza de voluntad.

- **Dominio Personal:** Debe de dar ejemplo de ecuanimidad, autodisciplina, saber dirigir sus emociones, controlar sus sentimientos, equilibrar sus impulsos, reaccionar ante los acontecimientos difíciles sin perder su compostura.

3.5 CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER.

El Equipo de apoyo Técnico de la Gerencia de Gestión, (2008). Plantea que: las características de un líder son todos aquellos aspectos o cualidades que los identifica como tal. En este orden a continuación se detallan algunas características que deben prevalecer en la personalidad de los líderes y por ende, en los administradores escolares:

- **Capacidad de comunicarse:** El administrador escolar es el encargado de transmitir una información clara y precisa a los colaboradores que tiene a su cargo y a sí mismo, saber escuchar a los demás.
- **Inteligencia emocional:** Es la habilidad para manejar los sentimientos y emociones propios de los demás. Los sentimientos mueven a la gente, sin inteligencia emocional no se puede ser líder.
- **Capacidad de establecer metas y objetivos:** Para dirigir un grupo, hay que saber a dónde llevarlo. Sin una meta clara, ningún esfuerzo será suficiente. Las metas deben ser congruentes con las capacidades del grupo. De nada sirve establecer objetivos que no se puedan cumplir.
- **Capacidad de planeación:** La planificación se redacta previo a la ejecución de cualquier actividad administrativa escolar, debido al hecho que

constituye la guía para el logro de objetivos, además, permite conocer si se cuenta con los recursos necesarios para dicha actividad.

- **Un líder conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo:** Todo individuo posee fortalezas que deben ser utilizadas en beneficio personal, laboral y en colectivo, las cuales deben ser muy bien planteadas y puestas en marcha, tomando en cuenta también a las personas que le rodea para desarrollar la armonía necesaria y correcta, en beneficio de la comunidad educativa general.
- **Un líder crece y hace crecer a su gente para crecer, no se aferra a su puesto y actividades actuales:** Siempre ve hacia arriba. Para crecer, en seña a su gente, delega funciones y crea oportunidades para todos.
- **Incorpora la visión del cambio:** Un líder se encarga de promover el cambio dentro de ella. Lo concibe, lo proyecta, y se pone al frente para estimular a sus colaboradores.
- **Promueve la creatividad:** Crear es generar algo nuevo, y las organizaciones modernas necesitan hacerlo a cada instante: Crea oportunidades: Un líder no espera que las oportunidades llamen a su puerta; él las genera, si es necesario. Está acostumbrado a luchar por las cosas que quiere, y sabe que del fruto de su esfuerzo y tesón surgirán logros que, tarde o temprano, se convertirán en realidad ansía.
- **Construye excelentes relaciones:** El liderazgo se basa en las relaciones, pero en las auténticas relaciones, que conllevan la empatía como su ingrediente fundamental. Ponerse en el lugar de los demás, comprenderlos

y motivarlos, son características esenciales que todo líder debe fomentar y aplicar a diario. El líder, por ello, no impone; convence. No ordena; dialoga. No confronta; busca la cooperación. Para ello, debe escuchar mucho más que hablar.

- **Sabe delegar responsabilidades:** Estimula el crecimiento de sus colaboradores, y cuando los ve: preparados, delega funciones en ellos sin temor ni falta de confianza en las decisiones que tomen.
- **Evita compararse con otros:** Compararse con otros implica pensar que nuestro nivel de autoestima deriva en forma directa de la mayor o menor similitud con ciertos “estándares” establecidos. Si somos distintos, si encaramos la vida o nuestra profesión de un modo más original y creativo que lo hace el común de los mortales a nuestro alrededor, de seguro no encajaremos en el molde mayoritario.
- **Incentiva en sus colaboradores la confianza en sí mismos:** El líder estimula en su grupo el sentimiento de pisar firme, pero además hace partícipe a cada uno de sus miembros de la convicción de que serán ellos y sólo ellos quienes produzcan, con su trabajo cotidiano, el futuro posible.
- **Crea imágenes positivas y las utiliza como inspiración:** Para liderar, nada mejor que estar motivado con imágenes positiva que se espera conseguir., trasladándole por anticipado, motivándole a lograr lo deseado. Y esto se aplica a todo en la vida.

- **Busca administrar correctamente el tiempo laboral:** Desde el punto de vista laboral, el tiempo es oportunidad de producir cosas. Muchas, si sabemos emplearlo; pocas, si lo dejamos correr en tareas improductivas. He aquí algunas ideas para que líderes y colaboradores puedan gestionarlo eficientemente: Nunca hace falta más tiempo, sino aprovecharlo mejor.

- **Sabe Gestionar:** enumeraremos a continuación algunos puntos a tener en cuenta, a la hora de sentarse a negociar:
 - 1- **Organiza eficientes equipos de trabajo:** Instrumenta objetivos claros y expone los mecanismos de evaluación y control que se utilizarán. Compara con el grupo las desviaciones entre lo real y lo estimado, y juntos analizan e implementan las soluciones pertinentes. Hace que el trabajo sea estimulante para cada colaborador. Abre paso a toda iniciativa. Promueve el aporte de ideas que hagan crecer el proyecto manejado por el grupo.

 - 2- **Sabe destacar y recompensar los logros de sus colaboradores:** No le pasa por alto que detrás de la concreción de un objetivo ambicioso hay muchas horas de sacrificio y entrega del grupo, y de ciertos miembros en particular.

 - 3- **Es tolerante con los errores ajenos:** Sabe que una crítica destructiva sólo hará que la persona tenga miedo a equivocarse, se paralice y pierda su confianza. Por ello, no critica, sino ayuda a mejorar. Estimula a todos a seguir avanzando con mejores herramientas.

 - 4- **Cambia las reglas de juego cuando considera que ya no son útiles:** Entiende que a veces hay que construir nuevos caminos, sobre todo, cuando los existentes lo alejan demasiado de su destino.

5- Ayuda a que otros mejoren: La capacidad de entregar lo recibido, de compartir y generar mejores escenarios de trabajo, y por qué no, de vida en sociedad.

Lo anterior lleva a pensar entonces que un líder es aquella persona que vela por el bien común, por esta razón, los administradores escolares deben conocer las necesidades del personal docente en cuanto a conocimientos pedagógicos y administrativos y erradicar todo tipo de debilidades, promoviendo capacitaciones, talleres, entre otros, que fortalezcan el proceso administrativo.

3.6 COMPETENCIAS DEL LÍDER EN LA DIRECCIÓN.

“Según los autores, (Borrell ,2000; Fernández, 2002; Lorenzo, 2004; Moreuria, 2006)”, se presentan las capacidades que debe poseer un líder:

- Lectura de la realidad y perspectivas de futuro: es importante que sea capaz de analizar de forma real la situación social que rodea el centro y aquellas situaciones a las que deberá hacer frente.
- Capacidad para analizar puntos fuertes y débiles: ser capaz de saber entender la realidad del centro y utilizar herramientas que disponen en la mejora del centro.
- Importancia de la autoestima y fuerza emocional: como ejemplo de superación y apoyo.
- Puente entre centro y comunidad: esto es con la finalidad de integrar ambos en el mismo objetivo educativo: la educación del alumno.
- Fuerza de propósitos: capacidad para asumir conductas firmes y rígidas, especialmente en la sustitución e incorporación de maestros,

así como desafiar estructuras normativas impuestas desde el exterior y apoyar acciones educativas concretas.

- Guía de la educación: apoyar el esfuerzo de los docentes, ayudar a los profesores a completar el procedimiento en el aula, asumir la responsabilidad de la evaluación.
- Impulsar el buen clima de las relaciones humanas: regido por la comunicación entre profesores y por el trabajo en equipo, como base para una correcta colaboración y planificación
- Capacidad para implicar a los miembros: no solo de implicarlos por separado, sino también ser capaz de propiciar y apoyar los procesos de colaboración entre profesores, el individualismo atomiza la educación.
- Compartir el liderazgo: ya se ha mostrado como el liderazgo debe dar la oportunidad a todos de influir en las señas de identidad, así como participar en todos los procesos del centro. El liderazgo ya no se entiende como una cualidad en exclusiva de una persona, ahora se debe convertir en una responsabilidad de todo el centro, donde el director sea quien organice alrededor de un propósito común y acordado por todos los profesionales del centro y donde sea capaz de mantener ligados a todos los que forman parte del sistema en una dirección común.

Como conveniente indica “González (2008) todas estas cualidades son más fáciles de expresar por escrito que desplegar en la práctica”. (p.96)

Las competencias en la dirección escolar son importantes porque encierra habilidades prácticas, conocimientos adquiridos, motivación, valores éticos, actitudes, emociones y otros componentes sociales de comportamiento de un

director o directora, que se ponen en marcha, se movilizan, se activan conscientemente para resolver situaciones, enfrentarse a problemas, dar soluciones y conseguir resultados eficaces en la dirección de un centro educativo.

3.7 EL LIDERAZGO EN LA DIRECCIÓN.

El liderazgo sin la dirección es imposible y la dirección sin liderazgo sería irresponsable. Constituye uno de los tres elementos que componen el proceso de dirección. Es una capacidad indispensable para un administrador.

El administrador se distingue del líder en que el primero define y establece reglas; el segundo promueve el compromiso por cumplirlas. Administra el que cuida los recursos, es líder el que comparte con los demás el mejoramiento de los mismos. Esto implica un cambio de estilo en la dirección y la concepción que se tiene del uso de la autoridad, de la libertad y participación del subordinado. Se está abandonando la administración tradicional e iniciando una administración participativa en las organizaciones. El deber del director es proporcionar ayuda.

El problema de lograr una dirección científica y democrática es difícil, porque esta labor se basa en el convencimiento antes que en la imposición, es bastante fácil dirigir una obra en forma dictatorial y rutinaria, pero bastante difícil, cuando se quiere llevar a cabo una labor de creación. Como es el director, así es su escuela, y la educación que se imparte en ella es el reflejo de la filosofía que él sustenta.

El director debe tener siempre presente que su principal objetivo es el mejoramiento de la educación y para esto necesita primero, darse cuenta del problema y de su responsabilidad, y después tener la capacidad para afrontar la situación con carácter científico. Para ser un líder necesita organizar su trabajo y

dedicar suficiente tiempo a cada una de las actividades, no descuidando unos aspectos por atender otros.

La acción del director es nula cuando no tiene una clara visión de lo que propone hacer y si no conoce el medio donde le toca actuar. Una buena filosofía de la educación que analice objetivos, es básica para desarrollar una eficiente actividad en la escuela. La acción del director no debe ser impositiva, las órdenes arbitrarias solo despiertan mala voluntad del personal; las disposiciones administrativas deben ser el producto de inteligentes discusiones entre el personal reunido en frecuentes sesiones escolares, con el objetivo de disponer, de mutuo acuerdo, se debe hacer.

Cuando las disposiciones nacen de las opiniones de los diferentes miembros del personal es más fácil que sean respetadas, porque los docentes sienten mayor responsabilidad para realizar lo que ha sido propuesto por ellos mismos y aceptado por la mayoría.

El director debe identificar problemas, clasificarlos y presentarlos ante el grupo de maestros o profesores, haciendo ver la importancia o seriedad de ellos, sugiriendo las soluciones oportunas para que éstas sean consideradas por el personal. No queremos decir con esto que los problemas no pueden ser presentados por los docentes, pues en un sistema democrático la acción debe ser en ambos sentidos.

3.8 FUNCIÓN DE DIRECCIÓN.

3.8.1 Definición e Importancia de la Dirección

La dirección, es el propósito de dirigir, coordinar y motivar a los recursos humanos para que realicen con eficiencia las tareas y alcancen satisfactoriamente las metas

organizacionales de grupos e individuales. La dirección es trascendental, porque pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización. A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.

“Munch (2006)” plantea que:

La dirección es la que comprende una serie de elementos como la toma de decisiones, la comunicación, la motivación y el liderazgo. Mediante la toma de disposiciones se elige la alternativa óptima para lograr los objetivos de la organización, a través de la comunicación se transmite y se recibe la información necesaria para ejecutar las medidas, los planes y las actividades, con la motivación se obtienen comportamientos actitudes y conductas del personal para trabajar eficientemente de acuerdo con los objetivos de la institución y por último el liderazgo se utiliza para influir o dirigir a un grupo de personas, este incluye el poder, la autoridad, la supervisión, la delegación.

La dirección es la parte esencial y central de la administración, a la cual se deben subordinar y ordenar todos los demás elementos. En efecto, si se prevé, planea, organiza, integra y controla, es sólo para bien realizar. De nada sirven técnica complicadas en cualquiera de los otros cinco elementos si no se logra una buena ejecución, la cual depende de manera inmediata, y coincide temporalmente, con una buena dirección, en tanto serán todas las demás técnicas útiles e interesantes en cuanto permitan dirigir y realizar mejor. Y es que todas las etapas de la mecánica administrativa se ordenan a preparar las de las dinámicas, y de éstas la central es la dirección; por ello puede afirmarse que es la esencia y el corazón de lo administrativo.

La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad, su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control y a través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

3.8.2 La dirección dentro del proceso administrativo.

La dirección constituye el tercer elemento dentro del proceso administrativo, siendo el primero, el segundo respectivamente la planeación y la organización. La dirección es la parte esencial y central de la administración, a la cual se deben subordinar, ordenar todos los demás elementos. Es una función de tal trascendencia que algunos autores consideran que la administración y la dirección son una misma cosa. Si el individuo no sabe dirigir, por mucho que tenga planeación, organización y control, en términos de planteamiento e instrumentos, le será prácticamente imposible alcanzar los objetivos establecidos, a causa de la carencia de dirección.

La dirección es trascendental porque:

- 1) Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
- 2) A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.
- 3) La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y consecuentemente, en la productividad.
- 4) Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización y en la eficacia de los sistemas de control.
- 5) A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

3.8.3 Estilos de dirección.

- **Democrático participativo:** Estilo de dirección donde se manifiestan muy buenas relaciones de comunicación con todos, tanto de manera ascendente como descendente. Los métodos y procedimientos que se emplean se caracterizan por la persuasión y el convencimiento. Se revelan altos niveles de participación de todos los factores, fundamentalmente del alumno. La toma de decisiones tiene un carácter colectivo.
- **Con tendencia al compromiso y a la implicación:** Este estilo constituye un paso previo al democrático participativo, en el que se revela una mayor preocupación por las relaciones. La comunicación en general, es buena, aunque no se logra un buen nivel de comunicación ascendente con la familia y la comunidad. Se incrementa el nivel de participación de los subordinados. La persuasión y el convencimiento tienen una mayor presencia. Se amplían los niveles de participación con espacios de consulta, generalmente, se tienen en cuenta los criterios y opiniones dadas en la toma de decisiones, lo que fomenta el compromiso y la implicación.
- **Con tendencia consultiva:** Este estilo representa un peldaño del movimiento de lo más centralizado hacia formas un poco más participativas, aunque se muestra interés por el cumplimiento de las tareas, hay cierta preocupación por las relaciones entre todos. Se revelan algunos niveles de comunicación ascendente en la medida que se les consulta a los subordinados. La persuasión y el

convencimiento presentan niveles bajos Se estimula la participación de todos, aunque en ocasiones se utilizan formas centralizadas. Las decisiones son consultadas, pero la dirección finalmente decide.

- **Con rasgos de centralización y ciertos niveles de participación:** En este tipo de estilo interesa solamente el cumplimiento de las tareas. Presenta bajos niveles de comunicación. Es pobre la presencia de la persuasión y el convencimiento, predominando métodos y procedimientos caracterizados por el ordeno y mando. Limitada la participación de los subordinados y las decisiones son tomadas, casi siempre por el director.

Efectiva y participativa Definitivamente que el docente de aula es el elemento primero que impacta en el aprendizaje de los discentes, y a continuación lo es la Dirección del centro. Por esto último, el Director deberá demostrar participación, eficiencia y eficacia en sus funciones, además de un apoyo fuerte y primario hacia las actividades pedagógicas y didácticas de su institución educativa.

La participación y eficiencia directiva comienza con conferencias del docente, y luego con visitas al aula; esto es que, "visitar las aulas debe convertirse en parte de la rutina de todo buen director, lo cual se realiza a través de caminatas breves, que permitan observar la experiencia de aprendizaje de los alumnos y alumnas con el fin de apoyarlos mejor. Y este monitoreo debe extenderse hacia los demás ámbitos escolares, haciendo énfasis en el Pedagógico.

La dirección es:

- **Trascendental:** porque pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización. A través de ella se

logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.

- **Eficiente:** es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad. Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control y a través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

3.8.4 Elementos de la dirección.

- **Planeación:** dirigir para pronóstico y presupuesto, dirigir hacia los objetivos, dictando políticas y los procedimientos, elaboración de cédula de tiempo buscando su aprovechamiento.
- **Organización:** formación de las zonas y grupos unitarios de mando. Delimitación de autoridad y responsabilidad, establecimientos de líneas de comunicación.
- **Coordinación:** proporcionalidad y equilibrio (entre el número de subordinados y el jefe), medición y ocupación armoniosa del tiempo. Subordinación de los intereses particulares al general de la empresa.
- **Toma de Decisiones:** Significa la elección de un curso de acción o alternativa.

Al tomar decisiones es necesario antes de evaluar las alternativas, definir y analizar el problema, para posteriormente aplicar la decisión o alternativa que mejor se sugiera.

- **Integración:** Es el proceso de reclutar u obtener candidatos que aspiran a un puesto siendo estos evaluados y capacitados para el desarrollo de las funciones que habrán de realizar.
- **Motivación:** desarrollo en los individuos de los deseos de ejecutar sus labores con eficiencia. Obtener la cooperación entusiasta y diligente. Revisión permanente de los diferentes tipos de incentivos.

3.8.5 Principios de la dirección escolar

- 1- **De la armonía del objetivo o coordinación de intereses:** la dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa.
- 2- **Impersonalidad de mando:** se refiere a que la autoridad y su ejercicio (mando), surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados; por esto tanto los subordinados como los jefes deben de estar conscientes de que la autoridad que emana de los dirigentes surge como un requerimiento para lograr los objetivos y no de su voluntad personal o atributo.
- 3- **De la supervisión directa:** se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordina durante la ejecución de los planes, de tal manera que estos se realicen con mayor facilidad.
- 4- **De la vía jerárquica:** postula la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos por la organización formal, de tal manera que al emitirse una orden sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondientes, a fin de evitar conflictos, fugas de responsabilidad, debilitamiento de la autoridad de los supervisores inmediatos.

5- **De la resolución del conflicto:** Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa, a partir del momento en que aparezcan; ya que el no tomar una decisión en relación con un conflicto, por insignificante que sea, puede originar que este se desarrolle y provoque problemas no colaterales.

6- **Aprovechamiento del conflicto:** el conflicto es un problema u obstáculo que se antepone al logro de las metas de la organización, pero que al obligar al administrador a pensar en soluciones para el mismo, ofrece la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas.

3.8.6 La inteligencia emocional en el proceso de dirección.

"Goleman" (2004) señala que la inteligencia emocional en su sentido más amplio, es la capacidad que posee el ser humano para conocer y manejar sus emociones, también para relacionarse consigo misma y de igual forma, para relacionarse con otros individuos.

- Autocontrol
- Entusiasmo
- Empatía
- Perseverancia

De igual manera, es importante señalar que se identifica como una habilidad del individuo, permitiendo percibir, comprender emociones en sí mismo y en los demás, así como también, expresarlas, evaluarlas y controlarlas para promover el crecimiento intelectual equilibrado de las emociones, estimulando el crecimiento intelectual y emocional de la persona para que su manera de pensar, sentir y actuar esté controlada de acuerdo con las circunstancias.

Los líderes emocionalmente inteligentes despiertan de manera natural, la resonancia, su pasión y su entusiasmo en todo el grupo. Uno de los signos más potentes de un líder resonante es el optimismo que exhibe a su subordinado y el modo como gestiona y canaliza las emociones, por lo tanto, el alcance de sus objetivos dependerá de los logros que obtenga de su inteligencia emocional.

Por ello, triunfar o tener éxito siempre ha sido lo que el hombre tiene en mente al iniciar cualquier proyecto o labor, es por esto que el desarrollo del individuo, ha logrado obtener un puesto importante y trascendental en las últimas décadas, han sido muy pocas las organizaciones que han implementado la inteligencia emocional como herramienta para el desarrollo personal de sus trabajadores, y menos aún las organizaciones educativas.

Por consiguiente, se puede inferir que el director en su rol de dirección debe educarse emocionalmente, para estar consciente de manifestar sus emociones, de allí la importancia del autoconocimiento, la automotivación y el autocontrol, que son necesarias y deben saberse manejar al momento de presentarse situaciones difíciles de abordar, lo cual se le facilita cuando tiene, un desarrollo personal acorde con las exigencias del ámbito educativo en cuanto a su dimensión biológica, afectiva o volitiva, cognitiva, así como la formación permanente del gerente en su acción gerencial, donde no sólo se hace énfasis en sus conocimientos directivos sino que debe demostrar sus competencias personales y profesionales para ejercer su trabajo.

Por lo tanto, el director debe tomar conciencia de la importancia de manejar inteligentemente las emociones, ya que ello le ayudará a ser más productivo, exitoso, así mismo, logrará alta motivación y constancia para la ejecución de sus funciones de planificar, organizar, administrar, dirigir y controlar todo el proceso a

través de sus habilidades técnicas, comunicacionales y conceptuales demostradas en su práctica diaria y al relacionarse con los demás.

Todo lo anteriormente planteado, se precisa ante comportamientos de los directores, caracterizados por carencia de conductas asertivas, en cuanto a expresar sus pensamientos, pedir favores, dar y recibir halagos, impotencia ante al incumplimiento de sus funciones, lo cual repercute en su desarrollo personal, así como en el establecimiento de relaciones empáticas y agradables con los miembros de la institución.

3.8.7 Herramientas de las habilidades interpersonales en la dirección.

- **La empatía** es una habilidad esencial en nuestras relaciones interpersonales, significa entender a otra persona identificando sus emociones y sentir como si fuese la otra persona, teniendo muy en cuenta que escuchar atentamente permite experimentar las emociones y sentimientos de los demás. Tiene ciertas características como son: escuchar con los ojos para captar las emociones, respetar la emoción escuchada, hacer eco de las emociones del otro, reafirmando las emociones que presenta y desarrollo de intimidad y apertura en las relaciones interpersonales.

Por lo tanto, ejercer empatía requiere de un alto nivel de paciencia, ya que mantenerse en silencio es un elemento esencial, así como la conciencia de que no se puede involucrar en indagar e investigar por qué el individuo está sintiendo o pensando. Ejercer empatía implica estar interesado en el interlocutor, en sus emociones, pensamientos y estados de ánimo, sin expresar acuerdos, desacuerdos, evaluaciones del estado de ánimo o lo lógico de los pensamientos del interlocutor.

El foco de atención está en la otra persona, a pesar de sentir la necesidad de justificarse, evaluar, dar consejos. Es difícil ejercer empatía, por ello, a veces se requiere que la persona no se involucre en minimizar el dolor del otro y dejarlo tener la experiencia de expresar sus emociones, posiciones y pensamientos en el grado requerido según su estado emocional. Sin embargo, en situaciones de irrespeto, la asertividad es una herramienta disponible, por tanto, la empatía no implica aceptar el abuso verbal o psicológico.

Ser empático permite al director tener conocimiento de lo que le está pasando a los colegas y padres, propiciando situaciones realmente comprensivas entre las personas, coadyuvando a tener mejores relaciones y darle respuesta a las situaciones con las cuales se enfrenta. Por ello, se necesita ser empático para manejar las relaciones, generando armonía para entender las realidades experimentadas en la escuela con el personal, buscando siempre darle respuesta confiable a los hechos, de una manera comprensiva y adecuada para todos.

- **La congruencia** es la armonía y el balance que existe entre los pensamientos, acciones y emociones; donde las acciones son un reflejo de los pensamientos y emociones, con un elemento importante adicional de conciencia”. Esta armonía comienza con una definición clara consciente de quién se es, incluyendo las fortalezas y los aspectos que no se tienen todavía bajo control. Es producto de un desarrollo y representa alcanzar una meta personal y un crecimiento exitoso, cuyo proceso progresa desde la infancia a la edad adulta, de la no responsabilidad a la responsabilidad, llamada individualización, siendo allí donde se obtiene la madurez física la cual es la menos complicada, y la madurez intelectual, psicológica, espiritual que puede ser interrumpida por el medio ambiente y en vez de respaldar el crecimiento, lo obstruye.

Al respecto, la práctica de la congruencia implica la disposición de hacerse responsable de los valores por medio de los cuales se conduce la vida de un individuo.

Por tanto, piensa en sí mismo y actúa basado en el juicio propio. Aprende de otros, pero no les atribuye la autoridad de su conciencia, de allí, que la congruencia es una manera de conducirse y eventualmente se convierte en un estilo de vida donde la conciencia es un factor esencial. También es una metodología que permite, al escuchar comentarios de otros, mantener una posición armónica con la definición que se tiene de sí mismo.

- **La Escalera de inferencia**, cuyo propósito es llevar los modelos mentales a nivel consciente, examinarlos y cuestionarlos sin utilizar mecanismos de defensa” De esta manera, se puede con el cristal a través del cual se perciben los estímulos internos y externos, cómo influyen en la vida y si son funcionales y efectivos modificarlos. Al practicar la escalera de inferencia se utiliza un balance entre la indagación y el alegato, permitiendo se lleven a la superficie del pensamiento, las respuestas inconscientes y automáticas, cuestionando lo repetitivo e ineficiente de los modelos, y a su vez, puede cambiarlos por otro más eficiente.

La escalera de la inferencia es un camino mental de crecientes abstracciones que conducen a creencias erróneas planteando algunas recomendaciones para mejorar la comunicación como adquirir mayor conciencia de los pensamientos haciéndolos más visibles y explícitos a los demás, invitándolos a indagar y razonar. En este sentido, el director educativo debe tomar en cuenta estas recomendaciones para hacer más efectiva la comunicación con su personal y

evitar de esta manera, inferir sin considerar lo que en realidad está sucediendo con los miembros de la institución que dirige.

3.8.8 Características de habilidades intrapersonales en la dirección.

Para lograr el desarrollo de la inteligencia interpersonal, es necesario poseer habilidad intrapersonal que es la capacidad de encontrarse con uno mismo.

"Gil" (2004) plantea que:

La habilidad interpersonal es la capacidad de entender a otros individuos, qué los motiva, cómo trabajan, cómo generan los consensos y la cooperación entre ellos. Esta inteligencia está basada en la capacidad de darse cuenta y poder diferenciar entre los individuos y sus estados de ánimos, intenciones, motivaciones, y temperamentos. (p. 42).

Cuando el director educativo tiene desarrolladas sus habilidades intrapersonales podrá actuar con los demás con mayor efectividad por cuanto, la confianza en sí mismo influye en la confianza con las personas con quienes trabaja, de allí la relevancia de manejar de manera adecuada las emociones, haciendo un proceso de diferenciación a las circunstancias, manifestando una alta autoestima y optimismo por lo que hace y siente.

"Guerra" (2010) señala las siguientes habilidades intrapersonales que son necesarias en la dirección:

- 1- **Autodominio** se refiere de un equilibrio, no de la supresión emocional al creer que expresar emociones es malo, porque de ser así parece estoica, insensible e indiferente a las cosas que le pasan. Lo que se quiere es la emoción adecuada, el sentir de manera proporcionada a las circunstancias.

Por consiguiente, el mantener el dominio o manejo de las emociones es la clave para lograr el bienestar emocional, si se llega a los extremos se socava la estabilidad, lo importante es saber balancear las emociones positivas con las negativas guardando un adecuado equilibrio. Ellas permiten exteriorizar lo que le conmueve, como es la felicidad, tristeza, efusividad, nostalgia, entre otras, y así, transmitir ese sentimiento al personal con el cual labora y a quien debe comprender.

- 2- **El proceso de diferenciación** es un concepto intrapsíquico e intrapersonal. Lo intrapsíquico consiste en separar las emociones de los sentimientos. La persona diferenciada es capaz de balancear pensamientos, emociones fuertes y espontaneidad. Las no diferenciadas tienden a razonar emocionalmente, de manera positiva o negativa a los dictados de su entorno laboral, cultural o religioso, por tanto, tienen dificultad para separarse de los demás. Sus vidas están gobernadas por un incremento en las emociones de las personas que lo rodean, adhiriéndose a ellos ciegamente o rechazándolos. el gerente educativo debe resolver las situaciones problemáticas que lo envuelven por sobre todos los medios, buscando de alguna manera superar los aspectos negativos que puedan afectar el clima escolar, tomando en consideración, la diferencia existente entre todos los miembros de su institución, tratándolos a cada uno de manera especial, pero siempre considerándolo parte de una familia cuyo hogar es la escuela.

- 3- **Autoestima:** es la integración de la autoconfianza y el autorrespeto, es la evaluación personal, no la evaluación de un éxito o de un fracaso, ni tampoco de alguna habilidad o conocimiento puntual.

- 4- **El optimismo:** es otra característica de la habilidad intrapersonal porque el hombre es al mismo tiempo, artista y objeto de su arte, por ello, durante su vida debe ser feliz y optimista, con ganas de vivir su propia vida, ver de manera positiva su presente y su futuro. En el ámbito educativo, el director educativo, debe ser optimista de todo su entorno escolar, de sus docentes, alumnos, y comunidad en general. Es así, como al ser optimista y confiar en los suyos, logrará el éxito de lo que se propone.

IV. PREGUNTAS DIRECTRICES.

1. ¿Cuál es el estilo de liderazgo que ejerce la directora del Colegio Público Panamericano?
2. ¿Cuál es el desempeño de la función directiva ejercida por la directora?
3. ¿De qué manera incide el estilo de liderazgo que aplica la directora en el desempeño de su función directiva?
4. ¿Qué acciones estratégicas se deben mejorar en cuanto al estilo de liderazgo dirigido al equipo de dirección, con el fin de la mejorar el desempeño de su función directiva?

V. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.

Variable	Concepto	Sub variable	Indicadores	Fuentes	Instrumentos
Liderazgo	Para (Alvarez, 2011) " el estilo de liderazgo es un conjunto de comportamientos, actitudes y habilidades para capacitar, facilitar, orientar, entusiasmar, comunicar, motivar, modelar conductas, implicar, crear cultura vinculadas a actitudes propias de la interacción y relación personal con los colaboradores".	Estilos de liderazgos. Importancia del liderazgo.	<ul style="list-style-type: none"> - Transaccional - Transformacional. - Carismático. - Autocrático. - Democrático. - Laissez faire - Compromiso con la misión institucional. - Comunicación de la visión. - Confianza en sí mismo. - Integridad personal. - Prudencia. - Justicia. 	Directora Subdirector Docentes Directora Subdirector Docentes	Guía de entrevistas Guía de encuestas Guía de entrevistas Guía de encuestas

“Estilo de Liderazgo en el Colegio Público Panamericano”.

		<p>Valores y actitudes que deben desarrollar los líderes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Autoestima. - Lealtad. - Iniciativa de servir. - Valentía. - Fuerza de voluntad - Dominio personal. 	<p>Directora Subdirector Docentes</p>	<p>Guía de entrevistas</p> <p>Guía de encuestas</p>
		<p>Competencias de un líder.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Lectura de la realidad y perspectivas de futuro. - Capacidad para analizar puntos fuertes. - Fuerza emocional. - Puente entre centro y comunidad. - Fuerza de propósitos. - Guía de la evaluación. 	<p>Directora Subdirector Docentes</p>	<p>Guía de entrevistas</p> <p>Guía de encuestas</p>

“Estilo de Liderazgo en el Colegio Público Panamericano”.

Función directiva.	La dirección, es el propósito de dirigir, coordinar y motivar a los recursos humanos para que realicen con eficiencia las tareas y alcancen	El liderazgo en la dirección.	<ul style="list-style-type: none"> - Impulsar buen clima de las relaciones humanas. - Capacidad para implicar a los miembros. - Compartir el liderazgo. - Responsabilidad. - Capacidad de afrontar diferentes situaciones con carácter científico. - Organizar el trabajo. - Tiempo suficiente. 	Directora Subdirector Docentes	Guía de encuestas Guía de entrevistas
		La dirección dentro del proceso administrativo.	<ul style="list-style-type: none"> - Dirigir - Poner en marcha los lineamientos establecidos. - Dirección eficiente. 	Directora Subdirector Docentes	Guía de entrevistas Guía de encuestas

“Estilo de Liderazgo en el Colegio Público Panamericano”.

	satisfactoriamente las metas organizacionales de grupos e individuales	Estilos de dirección.	<ul style="list-style-type: none"> - Calidad. - Organización. - Acompañamiento pedagógico - Democrático participativo. - Con tendencia al compromiso y a la implicación. - Con tendencia consultiva. - Con rasgos de centralización y ciertos niveles de participación. - Trascendental. - Eficiente. 	Directora Subdirector Docentes	<p>Guía de entrevistas</p> <p>Guía de encuestas</p>
--	--	-----------------------	--	--------------------------------------	---

“Estilo de Liderazgo en el Colegio Público Panamericano”.

		Elementos de la dirección.	<ul style="list-style-type: none"> - Planeación. - Organización. - Coordinación. - Toma de decisiones. - Integración. - Motivación. 	Directora Subdirector Docentes	<p>Guía de entrevistas</p> <p>Guía de encuestas</p>
		La inteligencia emocional en el proceso de dirección	<ul style="list-style-type: none"> - Autocontrol - Entusiasmo - Empatía - Perseverancia. 	Directora Subdirector Docentes	<p>Guía de entrevistas</p> <p>Guía de encuestas</p>
		Habilidades intrapersonales en la dirección.	<ul style="list-style-type: none"> - Autodominio - Proceso de diferenciación. - Autoestima. - Optimismo 	Directora Subdirector Docentes Estudiantes	<p>Guía de entrevistas</p> <p>Guía de encuestas</p>

VI. DISEÑO METODOLÓGICO

El término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea. También la palabra diseño, plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación.

Si el diseño está concebido cuidadosamente, el producto final de un estudio (sus resultados) tendrá mayores posibilidades de éxito para generar conocimiento.

Hernández Sampieri (2010) afirma que "El diseño metodológico implica seleccionar o desarrollar una o más diseños de investigación y aplicarlos al contexto particular del estudio. El término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea"(p.120)

En el diseño metodológico se describe la manera en cómo se realiza la investigación y para conocer la incidencia de determinada temática. También son los pasos o medios a seguir y generar una información que se requiere para la realización del presente trabajo.

6.1 Enfoque de la Investigación.

El enfoque de la investigación realizada es mixto.

Según Hernández Sampieri (2010) los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como una integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento.(p.546)

La metodología cualitativa enfatiza la importancia del contexto, la función y el significado de los actos humanos. La metodología cuantitativa es aquella que permite examinar los datos de manera científica, o más específicamente en forma numérica, generalmente con ayuda de herramientas del campo de la estadística como entrevistas y encuestas.

6.2 Tipo de Investigación

El presente estudio es descriptivo, según Hernández Sampieri (2010)" Expresa que en los estudios descriptivos; “se seleccionan una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga”.

Así mismo, Méndez (2009) expresa:

En el estudio descriptivo, se identifican características del universo de investigación, se señalan formas de conducta, actitudes del total de la población investigada, se establecen comportamientos concretos, se descubre o comprueba la asociación entre variables de investigación.

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas. (p.88).

Según (Zacarías 2009), expone que: los estudios descriptivos están dirigidos a determinar cómo es, como está la situación de las variables o estudios en una

población; la presencia o ausencia de algo, la frecuencia con que ocurre un fenómeno, en quienes, donde y cuando se están presentando. Estas investigaciones brindan las bases cognoscitivas para otros estudios, para posibles hipótesis a comprobar o rechazar. (p.12)

Su valor, así como los estudios exploratorios sirven fundamentalmente para descubrir y prefigurar, los estudios descriptivos son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación.

De acuerdo con lo expresado anteriormente, este estudio permitió valorar el estilo de liderazgo que aplica la directora en el desempeño de su función directiva en el contexto educativo, se analizó el comportamiento de las variables extraídas: estilo de liderazgo y función directiva.

6.3 Según el Tiempo

De acuerdo con el tiempo la investigación es de tipo transversal, debido a que se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado, se recolectaron datos en el período comprendido en el II semestre del año 2017.

6.4 Población y muestra.

a. Población

La población es una recolección de unidades de estudio acerca de la cual se debe hacer alguna inferencia, en ese sentido se habla de población objetivo. La población constituye el conjunto de elementos que forma parte del grupo de

estudio, se refiere a todos los elementos que de forma individual podrían ser cobijados en la investigación

b. Muestra

Para Hernandez Sampieri (2009) la muestra es en esencia, un subgrupo de la poblacion. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características como es la poblacion. Se utiliza por economía de tiempo de recursos, implica definir la unidad de analisis, requiere delimitar la poblacion para generalizar resultados y establecer parametros.

El estudio se llevó a cabo en el Centro Público Panamericano de la ciudad de Managua, departamento de Managua durante el II semestre del año 2017. El Centro Escolar cuenta con una población estudiantil de estudiantes de primaria, en el turno matutino y docentes.

Los sujetos involucrados en esta investigación son la 1 directora, 1 sub directora, 9 docentes, a continuación se detalla la distribución.

Tabla de población y muestra.

Actores	Población	Muestra	%
Directora	1	1	100
Sub Directora	1	1	100
Docentes	9	9	100
Total	11	11	

6.5 Tipo de Muestreo

Según Hernandez Sampieri (2009) en las muestras probabilísticas todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser elegidos y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de análisis (p.176).

6.6 Métodos Teóricos y Empíricos

6.6.1 Métodos Teóricos.

Los Métodos Teóricos son una serie de pasos que sigue una ciencia para obtener saberes válidos, es decir que pueden verificarse a través de un instrumento fiable, un investigador obtiene resultados más cercanos a la objetividad.

Estos métodos permiten revelar las relaciones esenciales del objeto de investigación, son fundamentales para la comprensión de los hechos y para la formulación del problema.

Los métodos teóricos, son los que permiten describir en el objeto de investigación las relaciones esenciales y las cualidades fundamentales no detectables de manera censo perceptual. Por ello, se apoya básicamente en los procesos de: análisis, síntesis, inducción y deducción. A continuación, se detallan:

Análisis: es la operación intelectual que considera por separado las partes de un todo. El análisis explora y examina el problema.

Síntesis: reúne las partes de un todo y las considera como una unidad. La síntesis establece el planteamiento que es puesto a prueba.

Deducción: es un método científico que se considera que la conclusión se haya implícita dentro de las premisas, esto quiere decir que las conclusiones son una consecuencia necesaria de las premisas; cuando las premisas resultan verdaderas y el razonamiento deductivo tiene validez, no hay forma que las conclusiones no sean verdaderas. La deducción es también una forma de razonamiento, mediante el cual se transita de un conocimiento general a otro particular.

Inducción: se basa en la formulación de leyes, partiendo de los hechos que se observan. Según el filósofo Francis Bacon, la inducción permite trasladarse desde las particularidades hacia algo general.

6.6.2 Métodos Empíricos

Los métodos empíricos de investigación permiten efectuar el análisis preliminar de la información, así como comprobar las concepciones teóricas.

En este estudio los métodos empíricos utilizados son la encuesta, la entrevista y la revisión documental.

En la investigación se aplicó métodos empíricos, con el propósito de obtener información necesaria para el logro de los objetivos de la investigación.

Entrevista:

La entrevista es una guía o un esquema estructurado de manera ordenado, sobre un tema determinado, que se aplica a una o varias personas especializada en la materia. Demanda una conversación planificada con el sujeto entrevistado y se distingue por su carácter intencional.

El tipo de entrevista que se utilizó es dirigida, guiada o estructurada, porque se elaboró previamente un cuestionario para realizar la entrevista.

Encuesta:

Según Zacarias(2009)plantea que:

"La encuesta es una técnica de investigación que permiten al investigador conocer información de un hecho a través de las opiniones que reflejan ciertas maneras y formas de asimilar y comprender los hechos"(p.20)

El instrumento de la encuesta es el cuestionario, se define como: conjunto de preguntas, preparadas cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación.

Revisión documental: es una técnica de revisión y registro de documentos que fundamenta el propósito de la investigación. Aplicamos Revisión Documental, con el objetivo de observar la existencia y condiciones de los documentos legales administrativos y académicos del colegio con el fin de alcanzar los objetivos previamente expuestos.

6.7 Validación

Validación: En toda investigación se hace necesario la aplicación de instrumentos para medir las variables, llegando posteriormente, a los resultados del estudio de tal manera que, para Hernández Sampieri (2010) “todo instrumento de recolección de datos debe reunir los requisitos esenciales, de validez, y confiabilidad” (p.200).

La validez en término generales se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir.

La confiabilidad es el grado en que su aplicación produce resultados consistentes y coherentes.

Así mismo, la validez para Finoll y Camacho (2006) "constituye el proceso mediante el cual se estima:

- La medida en que las conclusiones representan la realidad empírica.
- Si los constructos elaborados por los investigadores representan la categoría de la experiencia humana”.

Para tal fin los instrumentos diseñados fueron sometidos a un proceso de validación a través del juicio de tres expertos, por cuanto se realizó un proceso de validez de contenido, se determina antes de la aplicación de los instrumentos.

6.8 Plan de análisis

El plan de análisis consiste en tres momentos:

- **Procesamiento de los datos:** es en donde se organizó y clasificó la información cuantificada en tablas y gráficos, las cuales se detallan con numeración y sus respectivos nombres.
- **Lectura de los datos:** se realizó auxiliándose con los datos numéricos, producto de ellos se elaboraron tablas y gráficos, los cuales fueron fundamentados científicamente.
- **Triangulación de la información:** se comparó la información de cada una de las fuentes obtenidas en la investigación.

El procesamiento y análisis de los datos estadísticos obtenidos en la aplicación de los diferentes instrumentos de investigación, se llevó a cabo mediante la utilización de programas de informática, entre ellos: Microsoft Word.

VII. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

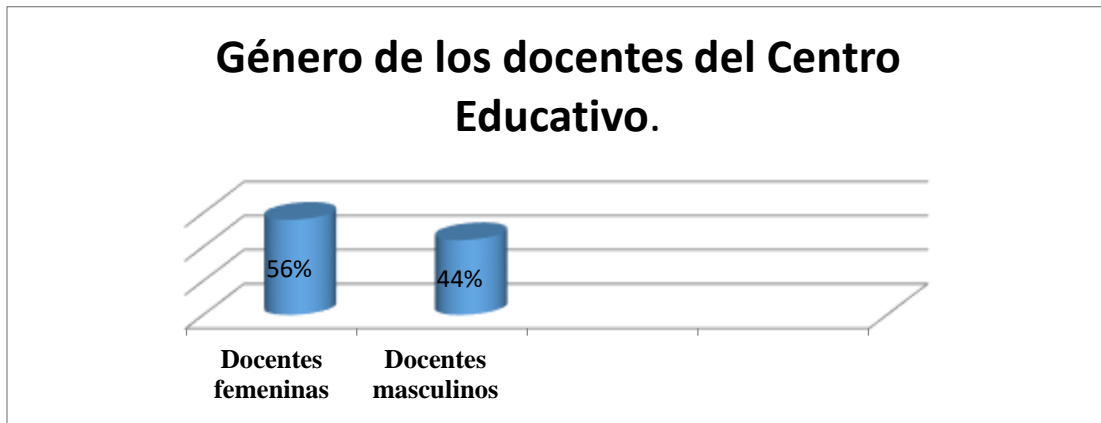
Después de haber aplicado los instrumentos de recolección de datos, se procesaron y se obtuvieron los siguientes resultados:

7.1 Breve caracterización del personal docente y directivo

La directora tiene 27 años de experiencia en el ámbito laboral educativo, 2 años en la dirección del centro, la sub directora tiene 34 años, es egresada de la carrera de Inglés, cuenta con 10 años de experiencia en el área, en la sub dirección tiene 10 meses de ejercicio a su cargo.

Las encuestas fueron realizadas a 9 docentes en total del turno vespertino, encontrándose entre las edades de 27 a 56 años, el 56% de docentes son mujeres y docentes varones con el 44%.

Gráfico # 1

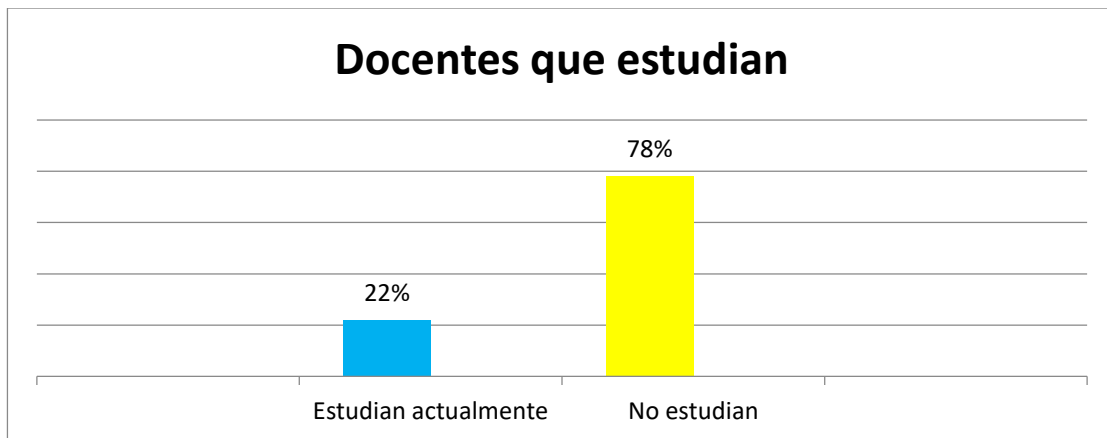


Fuente: Encuesta a docentes.

Las especialidades con que cuentan son: 2 docentes en la Licenciatura de Ciencias Sociales, 2 maestros en Inglés, 2 de Física Matemática en uno de los casos tiene el grado de Maestría, 1 de Geografía y 1 es Licenciado en Biología, una docente en la Licenciatura de Lengua y Literatura.

De los 9 docentes solamente el 22% estudian actualmente y el 78% no estudian.

Gráfico # 2



Fuente: Encuesta a docentes.

Entre los años de experiencia se contabilizan entre los de 2 y 30 años, el colectivo docente tiene un recorrido por el ámbito de la educación lo cual lo enriquece como profesional en el campo de la docencia.

7.2 . Estilo de liderago.

El estilo de liderazgo y los elementos filosófico Institucionales.

El 100% de los docentes afirmaron conocer la misión y visión del centro. De lo anterior desprende que el personal docente conoce en su totalidad la misión y visión del centro.

El 89% respondió, que la dirección del centro es quien da a conocerla y un 11% dijo haber sido parte de la elaboración de la misión y visión debido a que la dirección buscó apoyo en el personal docente.

Gráfico # 3



Fuente: Encuesta a docentes.

Al entrevistar a la directora afirma que ubica la misión y visión del centro en la dirección, dado que este espacio o dependencia es el lugar más visitado del centro, todas las gestiones académicas y administrativas se realizan en esta área, permite que docentes, estudiantes, padres y madres de familia, así como visitantes puedan leerla.

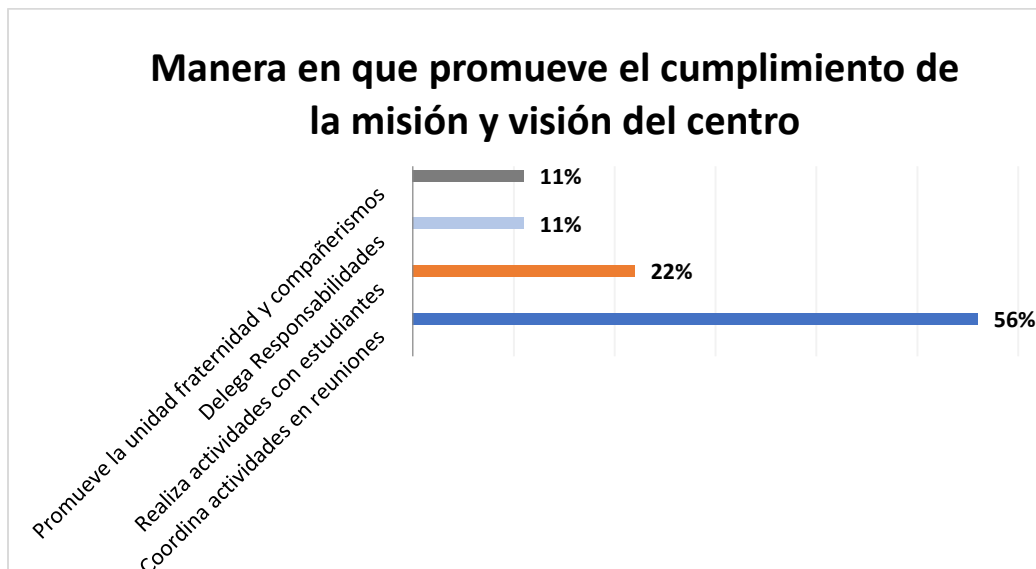
Según Noriega (2008) un buen líder debe reunir cuatro condiciones; compromiso con la misión, comunicación de la visión, confianza en sí mismo e integridad personal.

El tema del estilo de liderazgo implica que los directivos estén conscientes de su rol dentro de su contexto organizacional; el poder ser considerados líderes exige una demostración de comportamiento que demuestre capacidades de convencer y dirigir de forma eficiente al personal que colabora con ellos, hacerles ver y sentir el valor que tiene su contribución al éxito de las metas trazadas y tener el poder de

brindar palabras y ejemplo para alcanzar la visión y misión que se comparte en la institución.

El 56% de los docentes respondieron que la directora promueve el cumplimiento de la misión y visión del Centro, coordinando actividades en reuniones constantemente, orientando los objetivos a alcanzar como centro. El 22% contestó realizar actividades con los estudiantes de manera se trascienda un dinamismo del sentido de la vida, el 11% afirma que delega responsabilidades y el 11 % expone promover la unidad, fraternidad y compañerismo entre los docentes.

Gráfico # 4



Fuente: Encuesta a docentes

El equipo de dirección expone que puntualiza y promueve el cumplimiento, de la misión y visión coordinando con los docentes a estar siempre actualizados y elevar su nivel académico a no ser conformistas siempre aspirar a ser mejor cada día pensando en la labor tan importante que realizan.

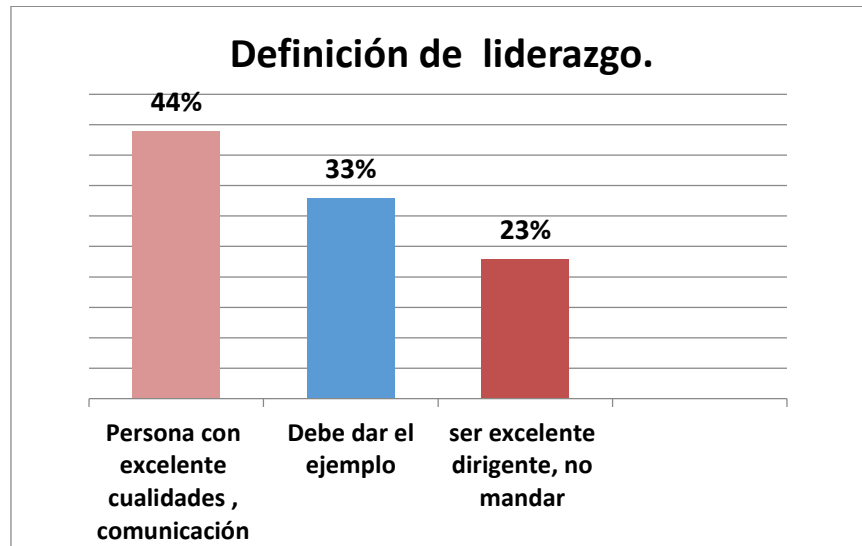
En este aspecto el equipo de investigadores consideran que la preparación y actualización de los docentes es fundamental, permitirá mejor desempeño en el desarrollo de sus funciones, promover la calidad y el proceso enseñanza aprendizaje garantizará una cobertura mayor al cambio que tanto se está pretendiendo, por tanto, en este aspecto se considera que la misión y visión tendrá como base la actitud de compromiso del docente.

Concepto de liderazgo

El equipo de dirección define el liderazgo como la capacidad de influir en un grupo, para que se logren las metas, el liderazgo debe ser interactivo y compartido. Los miembros de todos los equipos requieren de ese intercambio para que desarrollen habilidades en un mismo proceso.

El 44% de los docentes, responden que el liderazgo es aquel que debe tener cualidades específicas de un dirigente que sea competente para estar al frente de las instituciones educativas y poseer valores cristianos con excelente comunicación, humanista, solidario, tolerante y saber trabajar en equipo. El 33% afirman en sus respuestas que el líder debe ser persona que dé ejemplo para que lo sigan los demás, el 23% consideraron debe ser una persona que no mande, sino que sepa dirigir.

Gráfico # 5



Fuente: Encuesta a docentes.

Todas las definiciones expresadas por los docentes se aproximan a ver en el líder a una persona que tenga un empoderamiento para motivar, convencer, orientar dirigir, guiar e influir a través del ejemplo y de una adecuada comunicación.

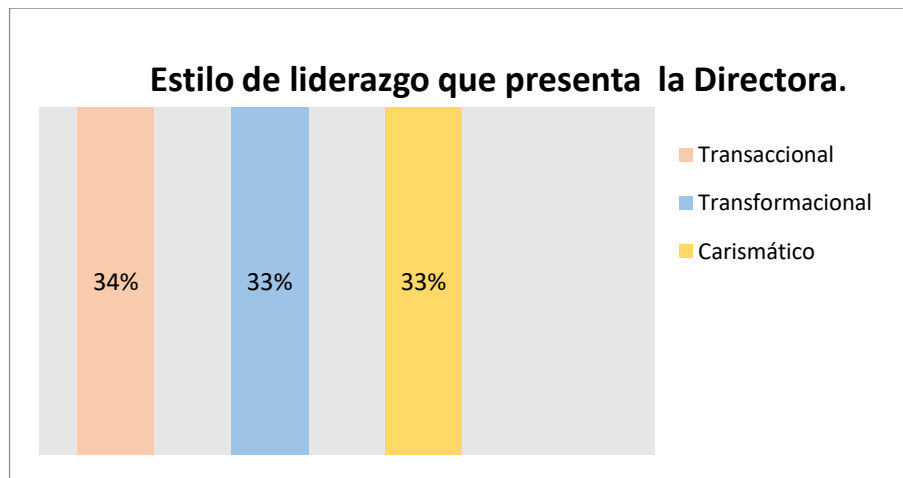
Estilo de liderazgo.

Las organizaciones dependen del liderazgo, para crecer y perdurar. Para (Álvarez, 2011) "El estilo de liderazgo es un conjunto de comportamientos, actitudes y habilidades para capacitar, facilitar, orientar, entusiasmar, comunicar, motivar, modelar conductas, implicar, crear cultura vinculadas a actitudes propias de la interacción y relación personal con los colaboradores".

La directora por su parte considera ejercer un estilo de liderazgo transformacional coincidiendo con la sub directora del Centro.

Mientras que al consultar con los docentes sobre el estilo de liderazgo que presenta o identifican en la directora, el 34% indicaron que posee un estilo de liderazgo *transaccional el cual está basado en líderes que guían o motivan a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas al aclarar los requerimientos del rol y la tarea*, otro 33% lo consideran que tiene un estilo de liderazgo transformacional, éste estilo es aquel que inspira a quienes los siguen para que trasciendan sus intereses propios por el bien de la organización, son creativos y animan a quienes lo siguen, el otro 33% consideran que tiene un estilo de liderazgo carismático, este se refiere a los líderes poseen cualidades innatas, están motivados para hacer un esfuerzo mayor en el trabajo y debido a que su líder les agrada y lo respetan, expresan una satisfacción más grande.

Gráfico # 6



Fuente: Encuesta a docentes.

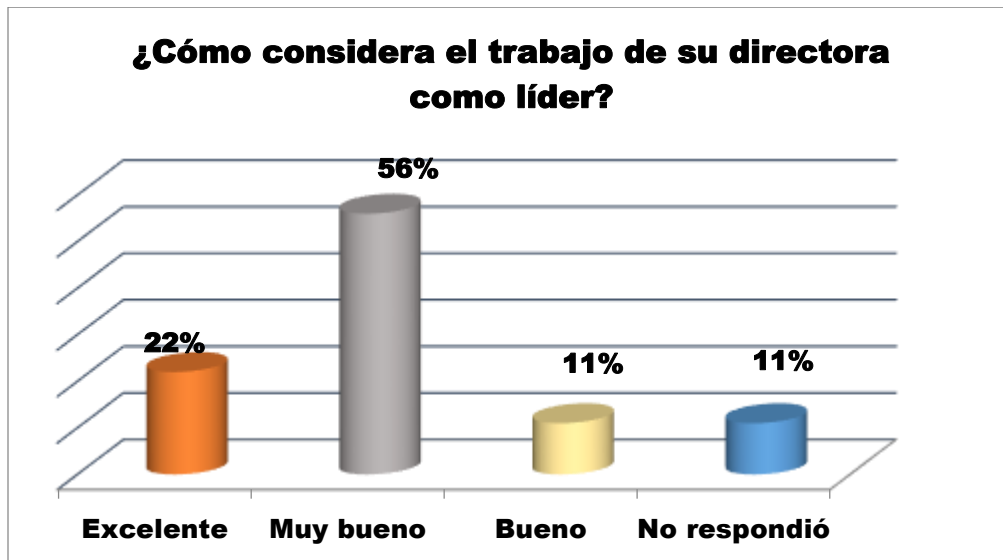
Por tanto, los docentes no identifican un solo estilo de liderazgo en la directora del centro, muchas veces es necesario que el líder adapte su estilo de liderazgo al contexto en que se mueve.

Robbins (2009) plantea los siguientes estilos de liderazgo

- Líderes transaccionales.
- Líderes transformacionales.
- Liderazgo carismático.

El 22% de docentes consideró el trabajo de la directora como excelente, el 56% lo valora muy bueno, seguido con el 11% de bueno y otro 11% no respondió.

Gráfico # 7



Fuente: Encuesta a docentes.

La directora por su parte no valoró su trabajo con ninguna escala, solamente expone que para ser un buen líder supervisa y evalúa el desempeño de los

maestros, organiza el trabajo en equipo y el aprendizaje colaborativo, planifica la formación profesional del maestro.

La tarea del líder no es tan fácil, debe ser capaz de tener muy buena comunicación y una capacidad de integración, es hacer que los miembros de la organización liberen su energía para el logro de un objetivo común.

La comunicación cumple un rol protagónico pues permite transmitir lo que está dentro de nosotros tal como lo sentimos.

Una organización puede tener una planeación adecuada, mecanismos de control y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado, incluso dicha organización puede carecer de planeación y control, pero, teniendo un buen líder puede salir adelante.

Entre las fortalezas que tiene la directora y la destaca como líder, los docentes argumentaron aspectos importantes y que serán de mucho apoyo para la institución educativa el 33% afirmaron que la directora cuenta en tener un buen equipo de trabajo que ayuda a la toma de decisiones en beneficio de todo los miembros de la comunidad educativa.

Otro porcentaje del 33% señalan que posee valores como la responsabilidad, honestidad, fraternidad, dominio, influyente y democrática. El 11% dijo que delega funciones, otro 11% plantea que sabe escuchar las problemáticas de los docentes y el restante 11% dice poseer rasgo de carismática, tomar buenas decisiones y dar solución a las distintas quejas planteadas por los docentes. Destacando el trabajo de la directora, muy bueno.

Gráfico # 8



Fuente: Encuesta a docentes.

La dirección por su parte, argumenta que sus principales fortalezas son: establecer una buena dirección, visión y estrategias para llegar a una meta, alineando a las personas y al mismo tiempo motivándolas.

El equipo de investigadoras considera, que la dirección debe ser motivadora, enfocada en una buena comunicación con su equipo de trabajo para fortalecer la unidad, armonía y compañerismo con todos.

Según (Álvarez) el estilo de liderazgo abarca un sin número de actitudes, cualidades y habilidades que permiten persuadir a un grupo determinado para lograr cumplir con los objetivos planteados por el líder, como se relaciona dentro y fuera de la organización.

Al preguntar a la directora los valores y actitudes que posee como líder expresó saber escuchar, respetuosa, responsable, puntual, solidaria, amiga, siempre aspira a tener una búsqueda de cambio, disponibilidad absoluta, creativa, y se compromete con los objetivos a alcanzar en la organización.

Al pedirles a los docentes que seleccionaran los valores y actitudes que desarrolla la directora del centro, los de mayor predominio fueron los siguientes: iniciativa de servicios, dominio personal y lealtad.

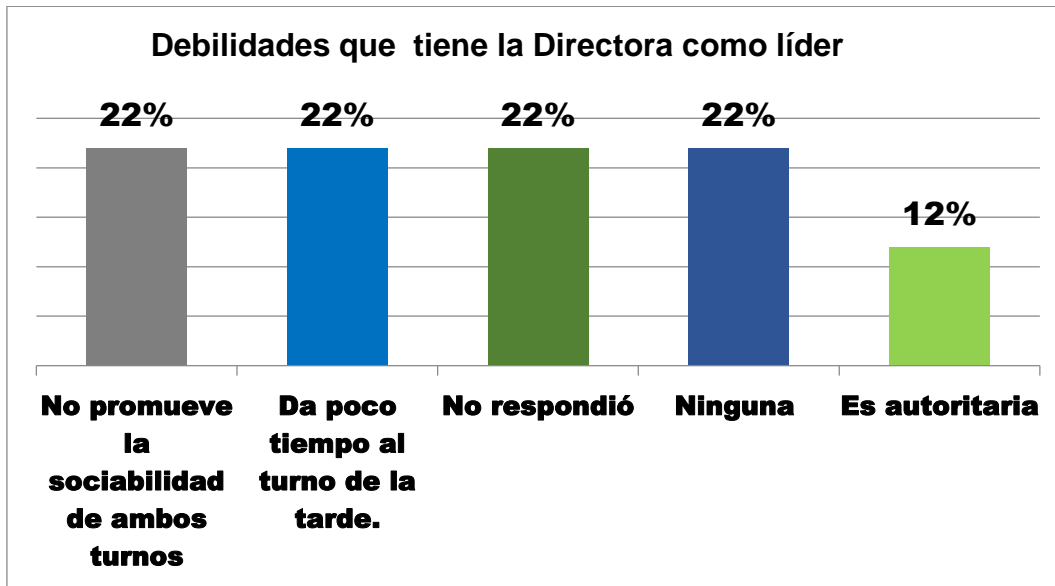
Llama la atención que solamente uno de los docentes eligiera la autoestima, fuerza de voluntad y valentía como característica presente en la directora.

Es importante que los líderes conozcan que la herramienta más poderosa que le permite dirigir e influir en los demás, son los valores éticos y morales, los cuales están inmersos en cada uno de sus actos y decisiones. Se pueden mencionar algunos valores como: la autoestima, lealtad, iniciativa de servir, valentía, fuerza de voluntad, dominio personal.

Al realizarle la pregunta a la directora sobre las debilidades que tiene como líder, argumento que su mayor debilidad es “No decir no” a lo que le pidan y considera que es una debilidad que posee como líder, por tanto, expone que se agota, por sus múltiples asignaciones.

Las debilidades que tiene la directora como líder del centro según los docentes son las siguientes: no promueve la sociabilidad entre ambos turnos (matutino y vespertino) correspondiente a un 22%, otro 22% dice que da poco tiempo para atender al turno de la tarde, un 22% no respondieron y un 22%, opinaron que no tiene ninguna debilidad y un 12% afirmó que es autoritaria.

Gráfico # 9



Fuente: Encuesta a docentes.

Llama la atención que entre las debilidades señaladas por los docentes, se mencione el poco tiempo que tiene la directora para atender el turno de la tarde, lo cual genera una interrogante ¿Si tiene poco tiempo para atender el turno vespertino como es que se manifiestan tantas cualidades y atenciones como líder?

Otros docentes señalan como debilidad en el liderazgo de la directora que no promueve la sociabilidad entre los turnos que tiene el centro, lamentablemente esto es muy difícil de lograr por los horarios laborales, sin embargo, la directora debe de buscar estrategias para disminuir poco a poco esta percepción que tienen los docentes.

Básicamente el liderazgo consiste en una forma de ser, pues el líder se va formando día a día: en la pasión por la misión, en la acción y en los valores fundamentales.

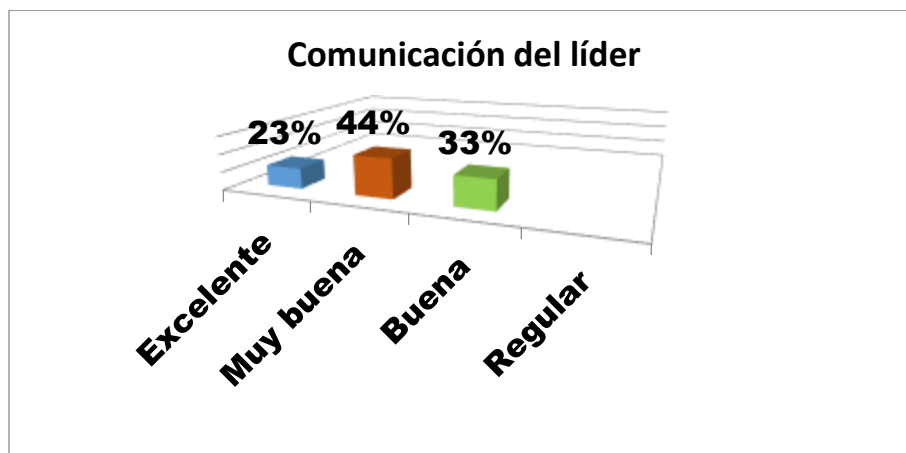
Además, un líder no solamente debe delegar responsabilidades, sino que debe expandir el poder hacia otros, ser humilde y considerarse sustituible.

Es relevante destacar que las debilidades para el líder deben de convertirse en oportunidades, permiten mejorar y realizar procesos de evaluación de manera personal, de modo que se logra cuando se tiene una profunda responsabilidad con valores, compromiso con la organización en que se labora sin olvidar que los que están a nuestro cargo se le debe respeto y dar respuesta a sus demandas que necesitan en su momento.

Con respecto a la comunicación que debe tener el líder, a los docentes se les preguntó cómo consideran la comunicación y relación de la directora con la comunidad educativa.

Obteniendo las categorías cualitativas siguientes, el 22% de los docentes considera que la comunicación es excelente, el 44% muy buena y el 33% buena.

Gráfico # 10



Fuente: Encuesta a docentes.

Se considera que la comunicación es muy fundamental para el buen funcionamiento de las organizaciones, es una herramienta para mantener una buena relación de todos los miembros de la comunidad educativa.

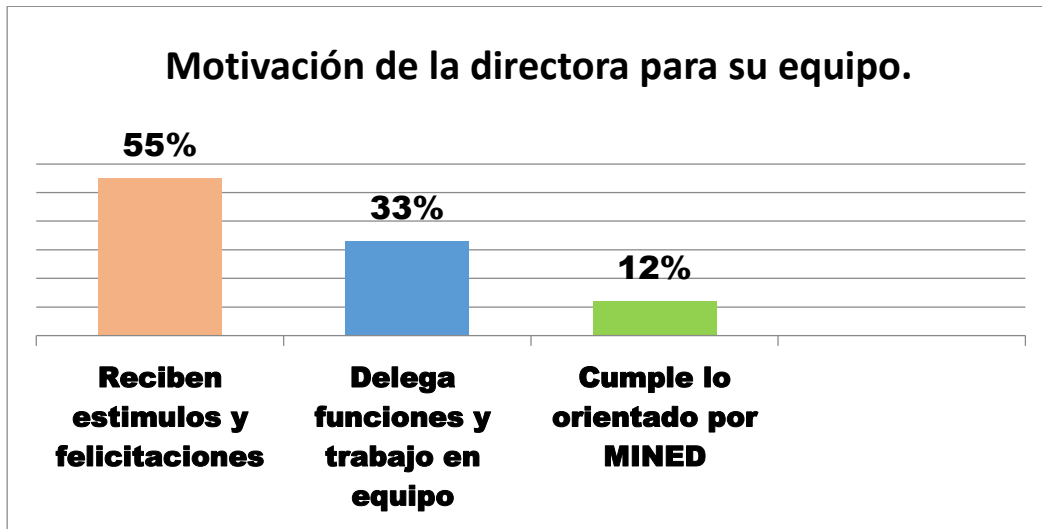
La comunicación cumple un rol protagónico, permite transmitir lo que está dentro de cada actor miembro de una organización, la integración permite realizar acciones eficientes en forma conjunta y sin desconexiones.

El equipo de dirección argumenta mantener un ambiente laboral feliz, limpio y divertido, organizan actividades internas en el centro, como juegos, hacer también que los docentes se sientan importantes con la labor que realizan con los estudiantes al involucrarse en las diferentes tareas asignadas, siendo éstas la manera en que motiva a su personal para un mejor desempeño.

Al preguntarle a los docentes de qué manera motiva la directora a su personal para un mejor desempeño laboral.

El 55% de los docentes expresan que por parte de la dirección reciben estímulos de felicitaciones, el 33% opinan que delega funciones y trabajo en equipo, 12% aduce que el equipo de dirección se basa en hacer cumplir lo orientado por el Ministerio de Educación.

Gráfico # 11



Fuente: Encuesta a docentes.

El equipo de investigadoras observó al momento de aplicar las encuestas, algunos docentes que algunos demostraron síntomas de inseguridad y amenazas al responder esta pregunta, en algunos casos consultaron el objetivo del estudio, a pesar de que ya se había explicado con anterioridad, por lo que se infiere que falta de veracidad en esta parte.

Según Rull (1995) el estilo de liderazgo debe armonizar las responsabilidades de carácter administrativo con las de animación, motivación y estímulo al desarrollo del proceso educativo.

Se trata, al parecer, de integrar ambas funciones en un solo profesional, motivación y liderazgo la motivación es: todo aquello que influyen en el comportamiento cuando se busca obtener ciertos resultados, el líder debe ser capaz de motivarse así mismo para poder alcanzar cada uno de los objetivos propuestos como meta a alcanzar.

La motivación para los docentes debe de tomarse de gran importancia, una palabra bonita, es vital para levantar el ánimo y con seguridad después de un día cansado le animará a hacer mejor las actividades en la labor como docentes.

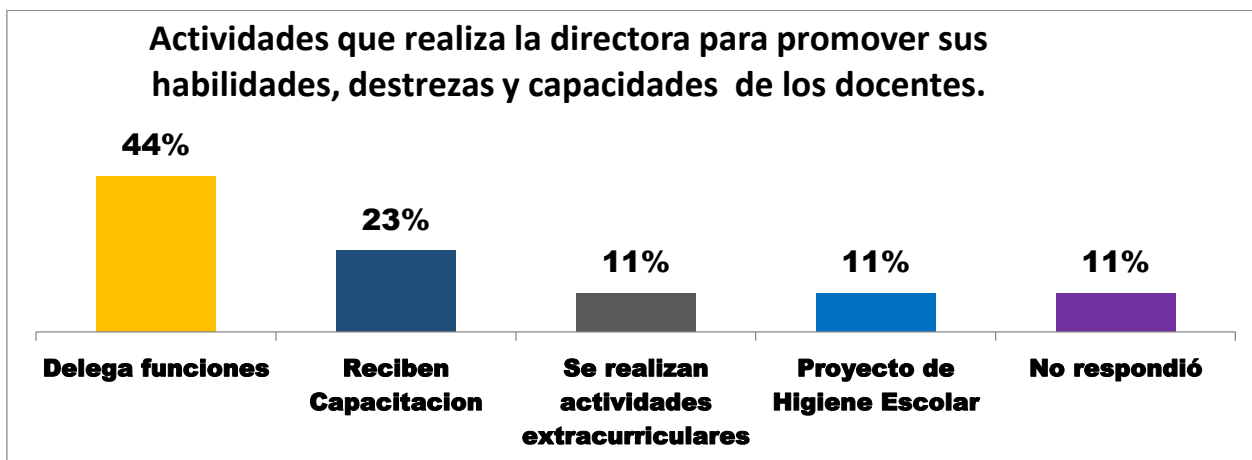
El equipo de dirección por su parte aporta que para promover las habilidades y destrezas de los docentes se realizan inter capacitaciones en la institución educativa, gestiona con otras instituciones para que se realicen charlas en el centro con los docentes, mencionaron algunas instituciones que se han presentado al centro para brindar capacitaciones relacionadas con el ámbito pedagógico entre ésta se destaca Escolar TIC para el uso y herramientas informáticas para un mejor desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje.

Los docentes manifestaron que la directora realiza actividades, para promover sus habilidades y destrezas de liderazgo.

El 44% afirmaron que la directora emplea diversas acciones en las que demuestra promueve y delega funciones para promover el valor de la responsabilidad, el 23% dijo que reciben capacitaciones donde siempre aprenden algo nuevo.

El 11% dijo se realizan actividades extra curriculares, en su mayoría deportivas, un 11% expone que se realizan proyectos de Higiene Escolar con los estudiantes para garantizar que el centro esté en condiciones de higiene adecuadas y para concluir el 11% se limitó a no responder.

Gráfico # 12



Fuente: Encuesta a docentes.

La dirección debe estar enfocada en buscar alternativa con diferentes actividades, para desarrollar en los docentes, estudiantes habilidades, destrezas y potenciar todas aquellas capacidades escondidas para un buen provecho del proceso de enseñanza – aprendizaje.

En los centros educativos se necesitan docentes dispuestos a promover un cambio positivo y constructivo en las escuelas.

La organización de la dirección expresa que cuando no están presente en el centro delegan a una organización que tienen conformado donde cada docente tiene un rol y función que hacer por el bien y proceso de la educación.

Lo anterior se confirma con los docentes, el 89% que la dirección si delega responsabilidades y el 11% se limitaron a no responder.

Gráfico # 13



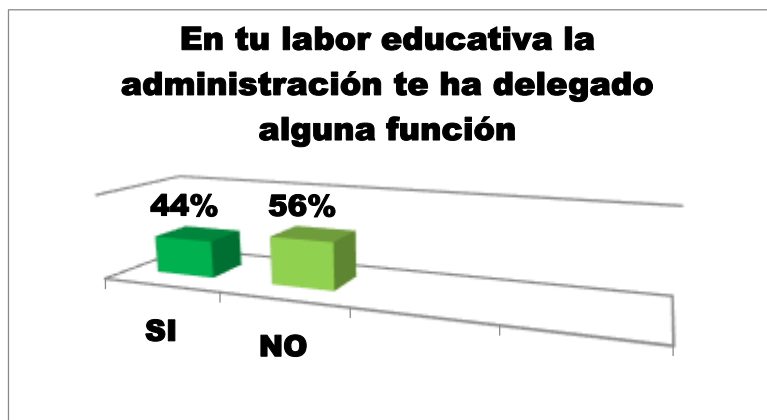
Fuente: Encuesta a docentes.

A los docentes se les pide que mencionen si en su labor educativa, la administración le ha delegado alguna función administrativa.

El 44% dice que sí y el 56% mencionan que no se les ha designado funciones en la administración.

Llama la atención que teniendo de 2 a 30 años de antigüedad en educación y el 56% de docentes mencionan que a ellos no se les ha delegado ningún tipo de funciones.

Gráfico # 14



Fuente: Encuesta a docentes.

De acuerdo con la entrevista la directora del centro expresó que realiza gestiones con la finalidad de fortalecer la institución educativa, el apoyo lo busca en organizaciones e instituciones.

Entre las principales gestiones están: capacitaciones en tecnología a los docentes, apoyo con la Alcaldía, Ministerio de Salud, para brindar charlas de las enfermedades, el flúor que reciben cada quince días para la salud odontológica de los estudiantes, la aportación de la salud mental es bien recibida por la comunidad educativa al darle seguimiento psicológico a los niños y padres de familia llegando un día a la semana para reforzar sus dificultades que presentan en sus hogares.

Así mismo destaca el apoyo que ofrece la Policía Nacional al resguardar la seguridad de la institución educativa al permanecer en el centro escolar además que ellos participan del proceso educativo que se les brinda a los escolares al impartir charlas y capacitaciones a los estudiantes de secundaria y de los últimos grados de educación primaria.

0El 56% de los docentes por su parte afirman que la dirección gestiona capacitaciones para el personal, un 33% exponen que busca ayuda con (ONG) y el 11% no respondió.

Gráfico # 15



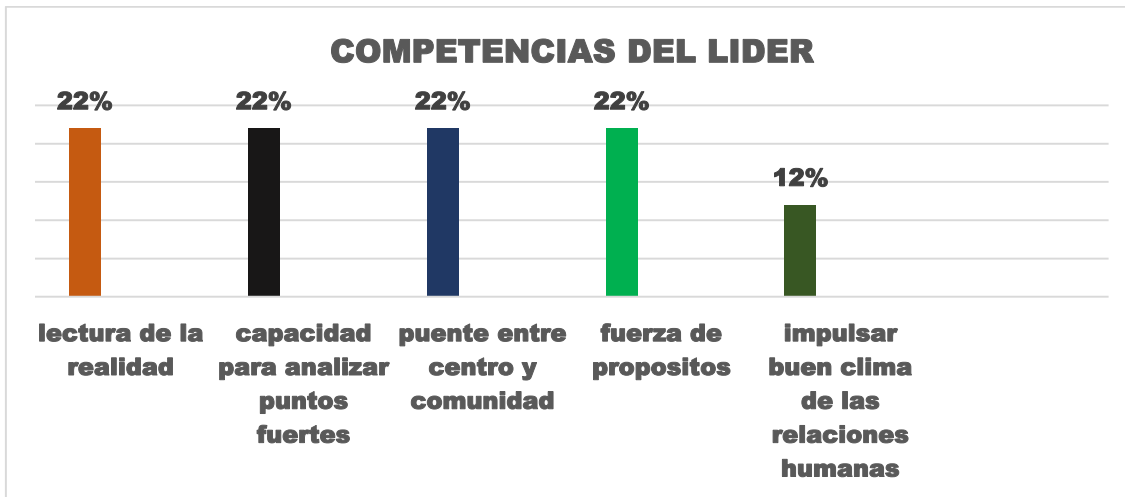
Fuente: Encuesta a docentes.

Competencias de liderazgo

La directora por su parte fundamenta que tiene las siguientes competencias como líder: el conocerse a sí misma, asume sus responsabilidades, aprende a aprender, mantiene una actitud apropiada y fuerte, actúa de manera productiva, para buscar nuevas oportunidades, crea confianza y demuestra confiabilidad.

Los docentes consideran que las competencias más sobresalientes en la directora son: lectura de la realidad con un 22%, fuerza de propósitos 22%, capacidad para analizar puntos fuertes 22%, puente entre centro y comunidad 22%, impulsar un buen clima de las relaciones humanas con un 12%.

Gráfico # 16



Fuente: Encuesta a docentes.

Cabe destacar que ninguno de los docentes seleccionó fuerza emocional, capacidad para implicar a los miembros y guía de la educación como competencias que debe poseer el líder, por tanto es necesario apropiarse de competencias que puedan crear un mejor desarrollo en la labor educativa.

Según los autores, (Borrell, 2000; Fernández, 2002; Lorenzo, 2004; Moreuria, 2006), presentan las capacidades que debe poseer un líder:

- Lectura de la realidad y perspectivas de futuro.
- Capacidad para analizar puntos fuertes y débiles.
- Importancia de la autoestima y fuerza emocional.
- Puente entre centro y comunidad.
- Fuerza de propósitos
- Guía de la educación.
- Impulsar el buen clima de las relaciones humanas.

7.3 Desempeño de la función directiva.

Conceptualización de función directiva.

Los miembros del equipo de dirección son coincidentes en lo que se refiere a la conceptualización del término de dirección, la establecen como la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones encaminada hacia el logro de los objetivos.

En lo laboral la directora dijo que sensibiliza al docente a realizar satisfactoriamente, cada una de las actividades que involucra el proceso enseñanza –aprendizaje, que conllevara al avance y logro progresivo de los

estudiantes, al igual a cumplir con todas aquellas actividades extracurriculares que demanda la institución del MINED.

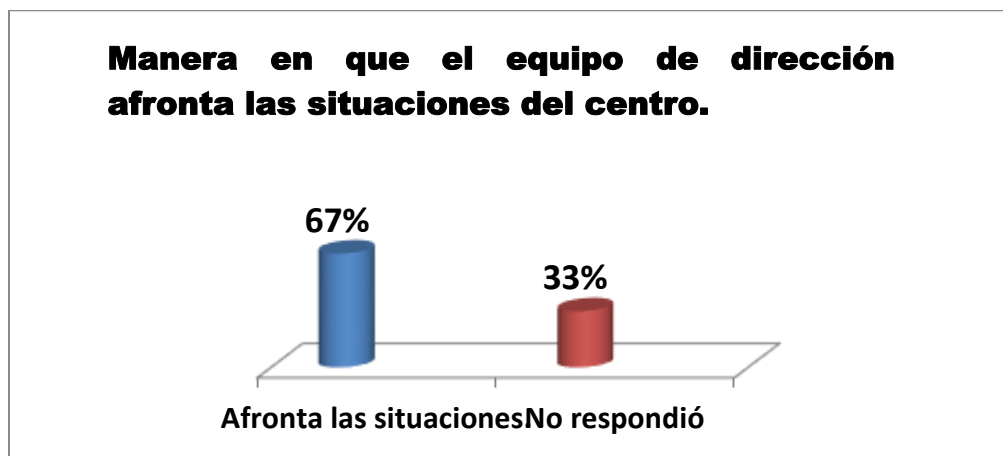
En el aspecto disciplinario, conversa con los docentes para cumplir con la carga horaria en el centro mediante concientización, y con los padres de familias, sensibilizándolos en los matutinos y reuniones para que cumplan con los deberes que tienen como padres en exigir a sus hijos cumplan con sus deberes y responsabilidades en sus estudios para alcanzar aprendizaje significativo que le servirán para la vida.

El equipo de dirección expresa que afronta las diferentes situaciones que se presentan en el centro.

Al respecto se les preguntó a los docentes y respondieron lo siguiente

El 67% de los docentes afirman que el equipo de dirección afronta las diversas situaciones con responsabilidad, que surgen en la vida institucional en los distintos espacios, por ejemplo reuniones que se sostienen con los distintos actores de la comunidad educativa, delegando funciones a maestros de manera consensuada, promoviendo el diálogo, y el 33% no respondió.

Gráfico # 17



Fuente: Encuesta a docentes

El atributo “liderazgo” se da a personas que son inteligentes, amigables, aptos en lo verbal, entre otros. En la medida en que los gerentes proyecten dichas cualidades los demás los considerarán líderes.

Acompañamientos pedagógicos

Una de las tareas de mayor relevancia de la dirección es el acompañamiento pedagógico, al respecto el equipo de dirección los considera muy positivo proporciona un conocimiento directo de la realidad de cada aula.

Expresan que se obtienen logros del planeamiento de las clases, la asistencia de los docentes, el cumplimiento de las funciones didácticas en la planificación.

Sin embargo, consideran que se le presentan dificultades con respecto al fondo de tiempo destinado a la realización de las actividades pedagógicas. Generalmente las actividades administrativas están muy recargadas, señalan que las autoridades superiores de la delegación distrital de educación (MINED), orienta acciones que

deben de cumplir obligatoriamente y muchas veces alteran la planificación institucional del centro.

A los docentes se les da a conocer el plan de acompañamiento pedagógico y se les visita una vez al mes, generalmente esta la realiza el subdirector, anteriormente se ha señalado que la directora dedica poco tiempo al turno vespertino.

Los docentes encuestados por su parte respondieron, el 66% afirmó que si reciben acompañamiento pedagógico, por el equipo de dirección, mientras que el 34% expresó que no lo reciben.

Gráfico # 18



Fuente: Encuesta a docentes.

En la revisión documental realizada por el equipo de investigadoras, se constató el archivo de las visitas de acompañamiento pedagógico, ejecutadas en el II semestre del presente año, se observó que se lleva este mecanismo de control y tiene la siguiente estructura: nombre del docente, fecha y hora en que se realiza la visita, asignatura, descripción del proceso observado, sugerencias y/o

recomendaciones y firma del docente observado y del acompañante. Sin embargo, en la estructura del informe no aparece el objetivo de dicha visita.

La directora sustenta en decir que los acompañamientos pedagógicos tienen por objetivo, mejorar la calidad de la educación, saber que los docentes son capaces de hacer realidad el desarrollo de capacidades intelectuales y valores espirituales, afectivos, éticos y estéticos en los estudiantes lo que garantiza el progreso de su condición humana.

Valoramos que los líderes pedagógicos, están obligados a observar que en los acompañamientos pedagógicos se cumpla con total calidad y eficiencia en las aulas de clases de manera directa e indirecta con visitas frecuentes y brindar las respectivas recomendaciones para mejorar si no se está desarrollando correctamente. Lamentablemente en la institución se realiza esta actividad tan importante en la vida de la escuela, pero no se evidencian los propósitos o intenciones educativas.

El estilo de liderazgo, en definitiva, depende de las características de la personalidad de la directora, en el entorno donde actúa y el contexto de la situación.

Con la colaboración de los docentes y de acuerdo con lo observado, con respecto al estilo de liderazgo de la directora en su función de dirección, se valoró por sus características que presenta en su desempeño en la institución, ejerce el estilo transaccional y transformacional, motiva y se preocupa al realizar gestiones para los docentes y demás actores de la comunidad educativa.

La directora como líder del centro ha demostrado, en que motiva a los docentes para que las metas establecidas se cumplan al estar todos involucrados.

La directora demuestra carisma al relacionarse con su equipo de trabajo de la institución, se ha observado que la líder ha experimentados diferentes situaciones por lo que ha trascendido a ser mejor y ganar experiencia en su puesto de rol de líder en la dirección.

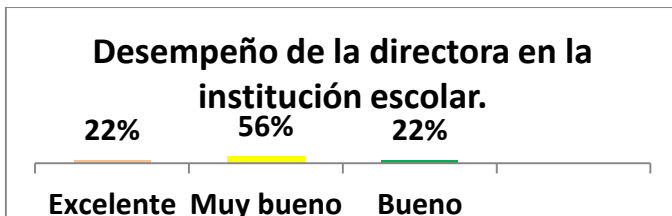
Al preguntarle a los docentes sobre los tipos de acompañamiento pedagógico que se aplican en la escuela, la mayoría no respondió la pregunta, más bien se refirieron a distintos mecanismos de control, como revisión de libros de matrícula, registro de notas y de asistencia.

El 100% de los docentes señala que los acompañamientos pedagógicos son efectivos porque facilita y permite estar seguro del proceso enseñanza-aprendizaje que se está facilitando, de manera que el proceso es observado y evaluado a la vez.

7.4 Incidencia del estilo de liderazgo.

Al valorar el desempeño de la directora en la institución escolar, los docentes respondieron el 22% excelente, el 56% muy bueno y el 22% lo cataloga como bueno.

Gráfico # 19



Fuente: Encuesta a docentes.

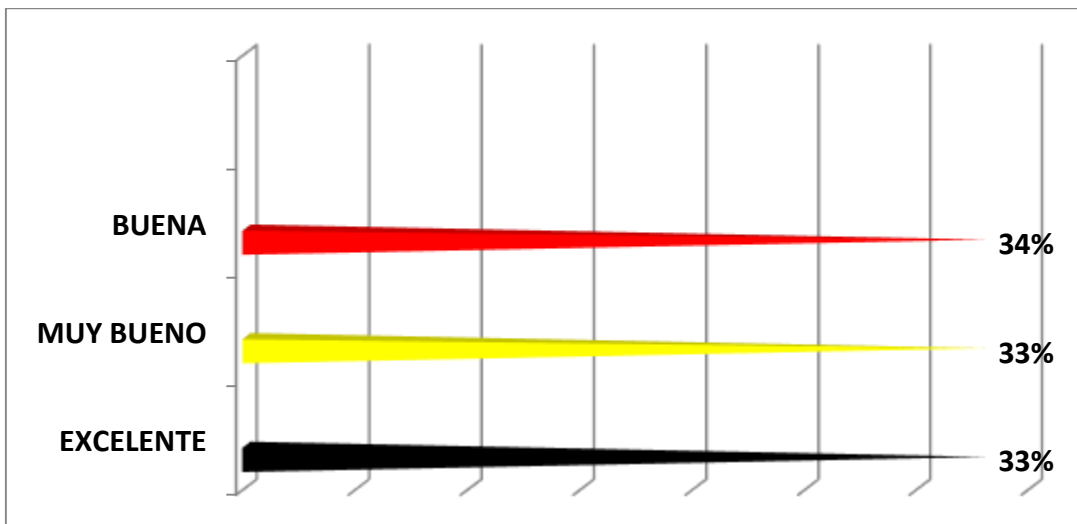
El desempeño de la directora es valorada muy bueno obteniendo el mayor porcentaje por los docentes en la encuesta realizada. Con el menor porcentaje de

bueno indiscutiblemente que si el desempeño de la directora es muy bueno y anteriormente se había valorado el liderazgo, desempeño y liderazgo tienen que incidir en la labor de la institución.

La comunicación es una herramienta vital de la dirección como función administrativa, es un eje que atraviesa todo el quehacer del líder en la acción gerencial.

La relación de la directora con los docentes, es fundamental en la organización educativa, el 33% lo considera excelente, seguido con el 33% muy buena, y 34% buena.

Gráfico # 20



Fuente: Encuesta a docentes.

Se observa que se reflejó un porcentaje equitativo para cada categoría cualitativa por tanto los docentes tienen diferentes puntos de vista la relación de la directora con la comunidad educativa.

El equipo de dirección afirma que la relación con su equipo es afectiva, respetuosa al igual que con los padres de familia y estudiantes.

La directora aduce que el líder debe saber escuchar las diferentes problemáticas que presentan los docentes, así como la de los padres de familia al estar pasando por momentos difíciles que atraviesa a veces la familia.

En muchas ocasiones el entorno social del centro se ve afectado por problemas de drogas, sobre todo en el turno vespertino, dado que la población estudiantil son mayoritariamente adolescentes y jóvenes, existen muchos conflictos de comportamiento por parte de los estudiantes y la capacidad de escucha juega un papel importante para reorientar a los educandos.

La tarea del líder no es tan fácil, debe ser capaz de tener muy buena comunicación y una capacidad de integración, es hacer que los miembros de la organización liberen su energía para el logro de un objetivo común. La comunicación cumple un rol protagónico pues permite conocer lo que está dentro de cada persona y como se siente, se percibe, la integración permite realizar acciones eficientes en forma conjunta y sin desconexiones. No cabe duda que la comunicación tiene vinculación con la esencia de cada estilo de liderazgo, se evidencia que las respuestas de los actores encuestados determinan que el estilo de liderazgo de la directora contribuye a encontrar soluciones a distintas problemáticas que surgen en la vida cotidiana del centro.

Al preguntarles a los docentes que seleccionaran los estilos de dirección que están presentes en el centro, respondieron que prevalece el estilo democrático participativo, con el 66% seguido con tendencia consultiva, con el 34%. El equipo directivo por su parte coincide con lo expresado por los docentes.

Gráfico # 21



Fuente: encuesta a docentes.

Con la colaboración de los docentes y de acuerdo con lo observado, con respecto al estilo de liderazgo de la directora en su función de dirección, se valoró por sus características que presenta en su desempeño en la institución, ejerce el estilo transaccional y transformacional, motiva y se preocupa al realizar gestiones para los docentes y demás actores de la comunidad educativa.

La directora demuestra carisma al relacionarse con su equipo de trabajo de la institución, se ha observado que la líder ha experimentados diferentes situaciones por lo que ha trascendido a ser mejor y ganar experiencia en su papel de líder en la dirección. Sin lugar a dudas el estilo de dirección que se observa en la dirección tiene rasgos y características de los diferentes estilos que señala la teoría e inciden en el desarrollo de la institución.

Los docentes consideraron que el equipo de dirección del centro pone en práctica, los elementos de planeación, organización, coordinación, toma de decisiones, integración, y motivación.

La dirección por su parte coincide con lo que dicen los docentes del centro en poner en práctica todos los elementos anteriormente descritos. Aduce que para

cada actividad a realizarse en el centro educativo siempre toma en cuentas las sugerencias de los docentes.

Considera de gran colaboración la participación de su equipo de trabajo, sin ellos las cosas del quehacer de la dirección en el centro educativo serian complicadas, al delegar funciones a varios maestros este o no esté presente en el centro la hace sentirse respaldada por sus compañeros de trabajo, destacando que los logros son para todos los miembros de la comunidad educativa.

Destaca que el apoyo que brindan los padres de familia es bien recibido por el equipo de dirección. Considera que todos los actores involucrados en la vida de la institución forman un equipo y eso los convierte en ganadores para seguir impulsando una educación de calidad.

VIII. CONCLUSIONES.

8.1. Identificar el estilo de liderazgo que ejerce la directora.

- 1- El equipo de dirección así como los docentes tienen clara la definición de liderazgo.
- 2- El estilo de liderazgo que aplica la directora del centro es una combinación de los tres estilos, transformacional, transaccional y carismática.
- 3- La directora posee fortalezas en su liderazgo, pero también se evidencia algunas limitaciones. La directora realiza actividades, para promover las habilidades, destrezas, de los docentes.
- 4- La dirección cuando no está presente en el centro delega a una organización que tienen conformada, donde cada docente tiene un rol para que el proceso de enseñanza aprendizaje se desarrolle de manera eficaz.
- 5- La dirección del centro realiza gestiones para el fortalecimiento del centro.
- 6- La directora presenta competencias de liderazgo en el desempeño de la función directiva, sin embargo, se evidencian algunos vacíos.
- 7- Las competencias más sobresalientes en el equipo de dirección son: lectura de la realidad, perspectiva de futuro, capacidad para analizar puntos fuertes, puente entre centro y comunidad, fuerza de propósitos,

impulsar buen clima de las relaciones Humanas, capacidad para implicar a los miembros.

8.2. Describir el desempeño de la función directiva.

- 1- El equipo de dirección afronta las diversas situaciones con responsabilidad.
- 2- Los docentes reciben acompañamiento pedagógico.
- 3- El estilo de dirección que prevalece es democrático participativo.

8.3. Determinar la incidencia del estilo de liderazgo que aplica la directora en el desempeño de su función directiva.

- 1- Se realizan actividad para promover las habilidades y destrezas que poseen los docentes.
- 2- La comunicación entre docentes y directivos es buena.
- 3- El equipo de dirección del centro pone en práctica, los elementos de planeación, organización, coordinación, toma de decisiones, integración, y motivación.

IX. RECOMENDACIONES.

Equipo de dirección.

- 1- Tomar en cuenta a toda la comunidad educativa en la elaboración de informes y documentos del centro.
- 2- El equipo de dirección debiera establecer la relación más fluida con maestros y estudiantes.
- 3- Brindar más tiempo para el acompañamiento pedagógico.
- 4- Generar un clima de confianza y armonía independientemente del turno en que se labore para lograr cumplir los objetivos y las metas con calidad.
- 5- Organizar diferentes actividades tomando en cuenta el tiempo libre de los docentes para su ejecución promoviendo de esta manera un mayor involucramiento de los facilitadores en el turno vespertino.

Docentes.

- 1- Tener iniciativa para relacionarse todo el personal docente para que pueda crear relaciones saludables y garantizar un ambiente escolar beneficioso para todos.
- 2- Expresarse libremente sin ningún temor a tener represalias.

X. BIBLIOGRAFÍA.

- 1- Ayoub Pérez, J. (2010) Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana. Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Madrid.
- 2- Delgado, M. (2004) La función del liderazgo de la dirección escolar. España: Universidad de Salamanca.
- 3- Fernández, M. Álvarez, M. (2002). La dirección Escolar ante los retos del siglo XXI. España: Revista CEE.
- 4- Gil, A. (2004) Inteligencia emocional en la práctica. México: Mc Graw Hill.
- 5- Goleman, D. (2004) Inteligencia Emocional en la Práctica. México: Vergara.
- 6- Gonzales, M. (2008) Diversidad e Inclusión Educativa: Algunas Reflexiones sobre el Liderazgo en el Centro Escolar. Madrid: Red Iberoamericana.
- 7- Guerra, D. (2010) Inteligencia Emocional del gerente educativo y su desarrollo personal (pp.34-44). México: REMO.
- 8- Haro, J. (2015) Inteligencia Emocional y Liderazgo Transformacional en una muestra de directivos. España: Ansiedad y Estrés.
- 9- Hernández, Y .Hernández, C. (2014). El Liderazgo del Director y su Incidencia en las Funciones Administrativas en el Centro Escolar José Dolores Estrada del distrito VI de Managua. Monografías, Managua CEDOC Departamento de Pedagogía UNAN-Managua.
- 10-Hernández, R. (2010). Metodología de la Capacitación. México: Cámara Nacional de Industria.
- 11-Hernández, U. (2014). El Liderazgo del Director y su Incidencia en las Funciones Administrativas. Monografías, Managua: CEDOC Departamento de Pedagogía UNAN-Managua.
- 12-Institucional, Equipo de apoyo Técnico de la Gerencia de Gestión. (2008).

Dirección Escolar Efectiva. San Salvador, El Salvador.

- 13-Martina.M (2010).Influencia del estilo de liderazgo en la calidad de la gestión educativa. Tesis Lima Perú.
- 14-Mena. P. (2013). El estilo de liderazgo de la directora y su incidencia en el desempeño docente de la modalidad de secundaria del turno matutino del colegio Mi Redentor, (Managua). Monografías, Managua: CEDOC Departamento de Pedagogía UNAN-Managua.
- 15-Munch. G. (2006). *Liderazgo y dirección*, México, Trillas.
- 16-Narvárez, L. (2014) El Liderazgo del Director y su Incidencia en las Funciones Administrativas. Monografías, Managua: CEDOC Departamento de Pedagogía UNAN-Managua.
- 17-Navarrete, F. (2014, marzo) Aportaciones teóricas significativas sobre el liderazgo carismático y transformacional. Revista Venezolana de Gerencia. 19(67):469-471
- 18-Noriega, M (2008) La importancia del Liderazgo en las Organizaciones. México: Tecnológica de la Mixteca.
- 19-Olivas, C. (2014).Estilo de liderazgo aplicado por la directora en el desarrollo del proceso administrativo. Monografías, Managua: CEDOC Departamento de Pedagogía UNAN-Managua.
- 20-Robbins, S. (2009) Comportamiento Organizacional. México. Pearson Educación.
- 21-Zacarias, O.(2009) Asi se Investiga. El salvador. Clasicos roxsil.

XI.ANEXOS.

Propuesta del plan de capacitación sobre estilo de liderazgo



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS

DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA

Propuesta del plan de capacitación sobre estilo de liderazgo dirigido al equipo directivo del colegio Público Panamericano, de la ciudad de Managua, a fin de incidir de forma positiva en el trabajo educativo del centro.

AUTORAS:

Tec.Sup. María De los Ángeles Bejarano Puerto.

Tec.Sup. Delia María Palacios Berrios.

Tutora: Martha González Rubio.

Managua, 13 de diciembre de 2017

A. INTRODUCCIÓN

El estilo de liderazgo es un conjunto de comportamientos, actitudes y habilidades para capacitar, facilitar, orientar, entusiasmar, comunicar, motivar, modelar conductas, implicar, crear cultura vinculadas a actitudes propias de la interacción y relación personal con los colaboradores.

El estilo de liderazgo abarca un sin número de actitudes, cualidades y habilidades que permiten persuadir a un grupo determinado para lograr cumplir con los objetivos planteados por el líder, como se relaciona dentro y fuera de la organización.

La Organización, es la participación conjunta y organizada de los diferentes actores educativos, para que estos desarrollen con eficiencia y eficacia sus funciones en la labor diaria, así como fortalecer el uso y manejo de la distribución del tiempo y por ende dar cumplimiento de las actividades asignadas.

La dirección, es aquel elemento de la administración en el que se lograra la realización efectiva de lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida con base de decisiones.

La capacitación sobre el estilo de liderazgo en la función directiva es un instrumento con el fin de mejorar el desempeño de la función directiva y garantizar el funcionamiento efectivo en la calidad de las instituciones educativas.

La presente propuesta está dirigida para el personal directivo del centro, el que incluye una directora, dos subdirectores y coordinadores del EPI.

Está organizada de la siguiente manera: Introducción, justificación, objetivos, etapas en que se va a realizar la capacitación, matriz de la propuesta que contempla lo siguientes elementos: líneas de acción, estrategias, resultado

esperado, recursos didácticos y tecnológicos, cronograma de actividades, participantes y responsable.

B. JUSTIFICACIÓN

Con base al estudio realizado, y tomando en consideración algunas limitaciones encontradas, en el estilo de liderazgo que aplica la directora en el desempeño de su función directiva en el Colegio Público Panamericano, ubicado en el distrito II de la ciudad de Managua, departamento de Managua durante el segundo semestre del año 2017, se hace la propuesta de plan de capacitación, con la finalidad de perfeccionar la experiencia del equipo de dirección.

El plan de capacitación fortalecerá las habilidades y competencias de los líderes, por tanto se beneficiará a toda la comunidad educativa de manera especial se elevará la calidad educativa, donde los mayores beneficiados serán los estudiantes.

El buen funcionamiento de la dirección escolar es determinante para una administración escolar efectiva, entendida ésta como, la que logra y garantiza que el personal administrativo y docente responda eficientemente en su desempeño y que por ende se reflejen los resultados en la calidad.

C. OBJETIVOS

Objetivos Generales:

- Elaborar plan de capacitación dirigido al equipo administrativo del Colegio Público Panamericano sobre estilo de liderazgo en la función directiva.
- Fortalecer al equipo directivo del centro en estudio, en relación con el estilo de liderazgo

Objetivos Específicos

- Apropiarse del manejo y resolución del conflicto.
- Generar equipos de alto desempeño.
- Analizar la generación de equipos de alto desempeño y las técnicas para la toma de decisiones, herramientas básicas para el fortalecimiento de los procesos directivos.

D. ETAPAS ORGANIZATIVAS DE LA PROPUESTA.

- Sensibilización al equipo directivo el fortalecimiento del estilo de liderazgo.
- Para sensibilizar al equipo directivo es necesario desarrollar dinámica de integración relacionada a la temática, que permita concientizar e introducir la capacitación con actividades prácticas, relacionada a su entorno laboral y social, propiciando de esta manera la sensibilización en cada integrante participante.
- Fortalecer las habilidades de liderazgo en el equipo de dirección. Compartir conocimientos, valores y actitudes positivas, ante la implementación contribuyendo de esta manera al enriquecimiento de los conocimientos. A la vez que puedan comprender y relacionar lo que saben con lo que hacen y el nuevo conocimiento adquirido. Se presentaran casos que se presentaran ante el plenario la resolución de estos, lo que permitirá mayor comprensión en la importancia que representa el liderazgo.

- Evaluación, compromisos y seguimiento Se presentara la rúbrica de evaluación y se redactaran compromisos ante plenario, estos se comentaran para una mejor comprensión. Se deberán proponer estrategias para alcanzar los compromisos adquiridos, y que esto sea una meta para mejorar la implementación de poner en práctica un estilo de liderazgo que permita alcanzar la misión y visión del centro.

E. Propuesta de capacitación sobre estilo de liderazgo en la función directiva del colegio Público Panamericano.

Líneas de Acción	Estrategias	Resultado esperados	Recursos	Participantes	Responsable	Tiempo
<p>Coordinación, planificación e implementación de la capacitación sobre estilo de liderazgo en la función directiva.</p>	<p>Coordinar las actividades a desarrollar con la dirección del centro.</p> <p>Establecer un ambiente y clima apropiado:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Palabras de Bienvenida - Presentación de los capacitadores - Aplicación de dinámica. (El Barco) 	<p>Personal Administrativo con los conocimientos requeridos sobre el estilo de liderazgo adecuado que se debe desarrollar en una institución.</p>	<p>Papelería y equipos</p> <p>Refrigerio</p>	<p>Personal administrativo.</p>	<p>Dirección, personal asignado para la capacitación</p>	<p>Del 15 al 19 de enero.</p>

“Estilo de Liderazgo en el Colegio Público Panamericano”.

Líneas de Acción	Estrategias	Resultado esperados	Recursos	Participantes	Responsable	Tiempo
<p>Taller de capacitación sobre sobre estilo de liderazgo en la función directiva.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aplicación de Guía de Autoevaluación ➤ Video sobre el liderazgo y trabajo en equipo. <p>Desarrollo de contenidos :</p> <p>Liderazgo y trabajo en equipo que se aplique en un futuro cercano.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Apropiarse del manejo y resolución del conflicto. - Como generar equipos de alto desempeño. - Analizar la generación de equipos de alto desempeño y las técnicas para la toma de decisiones, herramientas básicas para el fortalecimiento de los procesos directivos. 	<p>Personal administrativo capacitado sobre estilo de liderazgo en la función directiva.</p>	<p>Medios audiovisuales</p> <p>Papelería varias</p>	<p>Personal Administrativo Capacitador</p>	<p>Dirección del centro.</p>	

F. EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN.

fecha	Tema	Nombre del participante

Estimado participante favor contestar objetivamente los siguientes ítems, utilizando la escala de uno (1) a cinco (5) siendo cinco (5) el valor más alto y uno (1) el más bajo. Marque con una equis (X) la calificación que considera.

CONTENIDO (ponderación 40%)		1	2	3	4	5
1	El tema tratado es aplicable a su actividad laboral.					
2	El tema tratado respondió a sus intereses y expectativas.					
3	Las actividades le permitieron participar y atender a cada tema desarrollados.					
4	La planeación y distribución del tiempo permitió el logro de los objetivos.					

¿Qué oportunidades de mejora identifico?
¿Qué fortaleza identifico?

Capacitador (ponderación 40%)		1	2	3	4	5
1	Proyectó una imagen adecuada					
2	Despertó y mantuvo el interés del participante					
3	Ayudó a la comprensión de los temas con estrategias didácticas (ejemplos, analogías, anécdotas).					
4	Utilizó un lenguaje, un ritmo de exposición y un tono de voz apropiado					
5	La información que proporcionó fue clara y completa					
6	Presentó el esquema general de los temas y mencionó los objetivos de esta actividad					
7	Considera que el instructor tiene un dominio adecuado del tema					
8	El material didáctico (láminas, diapositivas, lecturas, etc.) fue variado y apropiado.					

¿Qué oportunidades de mejora identificó?
¿Qué fortaleza identificó?

“Estilo de Liderazgo en el Colegio Público Panamericano”.

ORGANIZACIÓN (ponderación 20%)		1	2	3	4	5
1	El nivel de trato que recibió por parte del personal que organizó la actividad fue.					
2	Los medios y mediaciones (computadores, videos, casos, etc.) que utilizó fueron proporcionados oportunamente y en buenas condiciones.					
3	Referente al lugar donde se desarrolló la actividad fue adecuado (Ventilación, higiene, iluminación, infraestructura y sonido).					
4	Se dio cumplimiento al tiempo establecido.					

5	¿Qué grado de satisfacción posee al finalizar esta actividad?					
---	---	--	--	--	--	--

¿Qué oportunidades de mejora identificó?
¿Qué fortaleza identificó?



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS

DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA

Guía de entrevista.

Estimada directora, la presente entrevista tiene como objetivo conocer el estilo de liderazgo que aplica en el desempeño de su función directiva por lo que solicitamos un momento de su valioso tiempo. Agradecemos su colaboración.

I- Datos generales.

Nombre del entrevistado: _____

Sexo F_____ M _____ Nivel académico: _____

Años de servicio poseen como docente: _____

II- Desarrollo.

a- LIDERAZGO.

1- ¿Cuál es la misión y visión de este centro de estudio?

2- ¿Da a conocer la misión y visión del centro?

3- ¿De qué manera promueve el cumplimiento de la misión y la visión del centro?

4- ¿Cómo define usted el liderazgo?

5- ¿Qué fortalezas posee como líder

6- ¿Cómo directora del centro que estilo de liderazgo cree usted que ejerce?

- Transaccional
- Transformacional
- Carismático

7- ¿Cómo considera su trabajo como líder?

8- ¿Qué fortalezas tiene como líder?

9- ¿Qué debilidades tiene como líder?

10- ¿Cómo es la comunicación y relación con la comunidad educativa?

11- ¿Qué valores y actitudes desarrolla usted como líder?

12- ¿Qué características reúne usted como líder?

13- ¿De qué manera motiva a su personal para un mejor desempeño laboral?

14- ¿Qué actividades realiza para promover, las habilidades, destrezas y capacidades de los docentes?

15- ¿De qué manera organiza su tiempo laboral?

16- ¿Qué tipo de gestión realiza para el fortalecimiento del centro?

17- ¿Qué competencias tiene como líder?

b- DIRECCIÓN.

1- ¿Cómo define el concepto de dirección?

2- ¿De qué manera afronta las diferentes situaciones que se presentan en el centro?

3- ¿De qué manera pone en marcha los lineamientos establecidos en el centro?

4- ¿Delega responsabilidades cuando no está presente?

5- ¿Cuenta este colegio con un plan de acompañamiento pedagógico? ¿Cuál es su objetivo?

6- ¿Les da a conocer el plan de acompañamiento pedagógico a los docentes? ¿Cada cuánto tiempo son visitados los profesores a sus secciones? (Cronograma de visitas)

7- Cuáles son los logros y dificultades que se han presentado en el acompañamiento pedagógico?

8- ¿Cuáles son los mecanismos de comunicación que utiliza con la comunidad educativa?

9- De los siguientes estilos de dirección ¿cuáles considera que están presentes en su dirección? argumente

- Democrático participativo.
- Con tendencia al compromiso y a la implicación.
- Con tendencia consultiva.

- Con rasgos de centralización y ciertos niveles de participación.
- Trascendental.
- Eficiente.

10-¿De los siguientes elementos que constituye la dirección ¿Cuáles pone en práctica?

- Planeación.
- Organización.
- Coordinación.
- Toma de decisiones.
- Integración.
- Motivación.

Muchas gracias.



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS

DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA

Guía de encuesta dirigida a docentes

Estimados docentes, la presente encuesta tiene como objetivo conocer el estilo de liderazgo que aplica la directora en el desempeño de su función directiva por lo que solicitamos un momento de su valioso tiempo. Agradecemos su colaboración.

I- DATOS GENERALES.

Edad _____ Sexo F _____ M _____ Especialidad: _____

Años de servicio poseen como docente: _____

Estudia actualmente _____ que especialidad _____

II- Desarrollo.

a- LIDERAZGO.

1- ¿Conoce la misión y visión del centro? si ___ no ___

2- ¿Quién se la dio a conocer?

2- ¿De qué manera la directora promueve el cumplimiento de la misión y la visión del centro?

3- ¿Cómo define usted el liderazgo?

- 4- Marque con una X para indicar el tipo de estilo de liderazgo que Ud. Cree que presenta o identifica a la directora de este centro.

Transaccional (Los líderes transaccionales están más preocupados por mantener el flujo normal de las operaciones, utilizando el poder disciplinario)	
Transformacional (inspiran a quienes los siguen para que trasciendan sus intereses propios por el bien de la organización)	
Carismático (Atribución de aptitudes heroicas o extraordinarias al liderazgo cuando los seguidores observan ciertos comportamientos)	

- 5- ¿Cómo considera el trabajo de su directora como líder?
- 6- ¿Qué fortalezas tiene la directora como líder?
- 7- Marque con una X los valores y actitudes que desarrolla la directora del centro. Especifique.
- Autoestima_____
 - Lealtad_____
 - Iniciativa de servir_____
 - Valentía_____
 - Fuerza de voluntad_____
 - Dominio personal_____
- 8- ¿Qué debilidades tiene la directora como líder?

9- Seleccione la categoría que considere sobre la comunicación y relación de la directora con la comunidad educativa.

Excelente ___ Muy buena ___ Buena ___ Regular ___

10-Marque con una X los valores y actitudes que desarrolla la directora del centro.

- Autoestima _____
- Lealtad _____
- Iniciativa de servir _____
- Valentía _____
- Fuerza de voluntad _____
- Dominio personal _____

11-¿De qué manera motiva la directora a su personal para un mejor desempeño laboral?

12-¿Qué actividades realiza la directora para promover sus habilidades, destrezas y capacidades?

13-¿El director delega responsabilidades cuando no está presente? Argumente
Sí ___ No ___

14-En tu labor educativa la administración te ha delegado alguna función administrativa; escribe alguna de ella. Sí ___ No ___.

15-¿Qué tipo de gestión realiza la directora para el fortalecimiento del centro?

16-De las siguientes competencias, seleccione las que considere que tiene el líder de la institución. Justifique su respuesta.

- Lectura de la realidad y perspectivas de futuro _____

- Capacidad para analizar puntos fuertes_____
- Fuerza emocional_____
- Puente entre centro y comunidad_____
- Fuerza de propósitos_____
- Guía de la evaluación_____
- Impulsar buen clima de las relaciones humanas_____
- Capacidad para implicar a los miembros_____

c- DIRECCIÓN.

1- ¿De qué manera la directora afronta las diferentes situaciones que se presentan en el centro?

2- ¿Recibe acompañamiento pedagógico?

Si: ____ No: ____

3- ¿Cuáles son los tipos de acompañamiento pedagógico que se aplica en ésta escuela? ¿Se le comunica con anticipación cuándo van a ser visitados por el responsable?_____

4- ¿El acompañamiento pedagógico que le brinda la institución es efectivo o poco efectivo?

Efectivo ____ Poco efectivo_____

¿Porqué?_____

5- Marque con una x la opción que considera conveniente.

a- ¿Cómo valora el desempeño del director en la institución escolar?
Argumente su respuesta.

EXC____ MB____ B ____ DM____

b- ¿Cómo valora la comunicación del director con los docentes? Especifique
EXC____ MB____ B____ Regular _____

6- De los siguientes estilos de dirección ¿cuáles considera que están presentes en la dirección del centro? Argumente.

- Democrático participativo._____
- Con tendencia al compromiso y a la implicación_____

- Con tendencia consultiva_____
- Con rasgos de centralización y ciertos niveles de participación_____
- Trascendental_____
- Eficiente_____

7- De los siguientes elementos cuales considera que pone en práctica su dirección. Seleccione y argumente.

- Planeación_____
- Organización_____
- Coordinación_____
- Toma de decisiones_____
- Integración_____
- Motivación_____

Muchas gracias.



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS

DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA

GUÍA DE REVISIÓN DOCUMENTAL.

Objetivo: Comprobar la existencia, actualización y el estado en que se encuentran los documentos legales, administrativos, y académicos existentes en la Dirección del Centro Público Panamericano.

I- Documentos administrativos.

No	Existen en la Dirección del colegio los siguientes Documentos Administrativos	Si	No	Observaciones
1	Control de asistencia de maestros			
2	Expedientes del personal			

II- Documentos académicos.

No	Existen en la Dirección del colegio los siguientes Documentos Académicos	Si	No	Observaciones
1	Plan académico			
2	Registro de planes de capacitación			

3	Registros de planes e informes de acompañamiento pedagógico.			
4	Informes de acompañamiento pedagógico.			

Galeria de Fotos.



Docente realizando encuesta.



Cancha deportiva.



Sala de maestros.



Estudiantes del centro.

