

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
RECINTO UNIVERSITARIO RUBÉN DARÍO
FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA
CARRERA PEDAGOGÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN.



TEMA

LIDERAZGO DEL DIRECTOR EN EL PROCESO EVALUATIVO EN LA ENSEÑANZA - APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES DEL 11^{MO} GRADO DEL TURNO MATUTINO DEL COLEGIO PÚBLICO NICARAO, COLONIA NICARAO DISTRITO V, MUNICIPIO DE MANAGUA, DEPARTAMENTO DE MANAGUA EN EL II SEMESTRE DEL AÑO LECTIVO 2016

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

AUTORAS:

- Br. Ingrid Jahaira Arias.
- Br. Lucila Medrano Dávila.

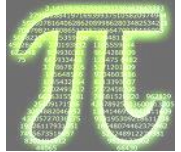
TUTORA:

Msc. Jamieth Espinoza Martínez

3 de diciembre 2016



Managua, Nicaragua
Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua



UNAN-Managua

Facultad de Educación e Idiomas

Departamento de Pedagogía

"Año de la Madre Tierra"

Tel. N°.22786764 Ext. 152

Apartado Postal 663

Managua, 03 de Diciembre del 2016

MSc.
María del Carmen Fonseca
Directora
Departamento de Pedagogía

Estimada Maestra Fonseca:

En calidad de Tutora en la modalidad Seminario de Graduación, extiendo mi carta aval para la presentación y defensa del estudio "Liderazgo del Director en el proceso evaluativo en la Enseñanza - Aprendizaje de los estudiantes del 11^{mo} grado del turno Matutino del colegio público Nicarao, colonia Nicarao distrito V, Municipio de Managua, departamento de Managua en el II semestre del año lectivo 2016", elaborado por Bra. Ingrid Jahaira Arias y Bra. Lucila Medrano Dávila como requisito para optar el título de Técnico Superior en Pedagogía con mención en Administración de la Educación.

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

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

Atentamente,

Msc. Jamieth Victoria Espinoza Martínez
Tutora Seminario de Graduación.

CC: Archivo

INDICE



.....	2
AGRADECIMIENTO	5
RESUMEN	6
I. INTRODUCCIÓN	8
1.1 JUSTIFICACIÓN	10
1.2 TEMA:	12
II. OBJETIVOS	13
2.1 Objetivo General:	13
2.2 Objetivos Específicos	13
2.3 ANTECEDENTES	14
III. MARCO TEÓRICO	16
3.1 Concepto de liderazgo	16
3.2 Características del líder	16
3.3. Estilos de liderazgo de dirección	17
a. Estilo Autocrático	18
b. Estilo Paternalista	18
c. Estilo Laissez faire	18
d. Estilo Democrático	18
e. Estilo Burocrático	18
f. Estilo Institucional	18
3.4. Estilos de Liderazgo para la toma de decisiones	19
3.5. Incidencia del liderazgo en los procesos administrativos	20
3.6 Liderazgo del director en el área administrativa	21
3.7 EVALUACIÓN	27
3.7.1 Tipos o formas de Evaluación	29
a. Heteroevaluación	29
b. Coevaluación:	29
c. Autoevaluación:	30

3.7.2 Según Intencionalidad.....	30
a. Diagnóstica	30
b. Formativa	30
c. Sumativa.....	31
3.8 Función pedagógica.....	32
3.8.1 Acompañamiento pedagógico	33
3.9 Proceso de Enseñanza= Aprendizaje:.....	35
3.9.1 Bases teóricas del proceso de enseñanza y aprendizaje.....	35
3.9.2 El proceso de enseñar	36
3.9.3 La actividad del estudiante: aprender.....	36
3.9.4 Características del proceso de enseñanza y aprendizaje:.....	39
3.9.5 El proceso de enseñanza aprendizaje y su escenario	39
IV. PREGUNTAS DIRECTRICES	53
V. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	54
VI DISEÑO METODOLÓGICO.....	56
Tipo de investigación.....	56
6.1 Tipo de Estudio.....	56
6.2 Escenario	57
6.3 Selección de los informantes (población y muestra)	58
6.4 Estrategias Para Recopilar Información	60
a. Entrevistas	60
b. Encuesta	60
c. Validación de instrumentos.....	61
VII. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	62
VIII. CONCLUSIONES	69
IX. RECOMENDACIONES	71
X. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	72
XI. ANEXOS	74

AGRADECIMIENTO

Primeramente le damos gracias a Dios por brindarnos salud, paciencia y fuerzas para poder realizar este trabajo arduo y constante para nuestra formación intelectual.

A nuestras familias por dar parte del tiempo que compartimos con ellos, para la elaboración de este trabajo a nuestros esposos e hijos por ser nuestro apoyo y nuestra principal base para mejor en el ámbito profesional.

A nuestros profesores que con el transcurso del tiempo nos han dado diferentes herramientas de conocimientos que nos han llevado hasta este momento y principalmente a nuestra tutora Msc. Jamileth Victoria Espinoza Martínez que nos ha dedicado tiempo y brindado paciencia en la realización de este trabajo.

Al personal docente y estudiantes del centro educativo público Nicarao por brindarnos la información requerida para hacer posible esta investigación.

A nuestros compañeros por motivarnos a seguir adelante y creer en nosotras.

RESUMEN

Con la realización de este estudio sobre “Liderazgo del Director en el proceso evaluativo en la Enseñanza - Aprendizaje de los estudiantes del 11^{mo} grado del turno Matutino del colegio público Nicarao, colonia Nicarao distrito V, Municipio de Managua, departamento de Managua en el II semestre del año lectivo 2016” se obtuvo, la experiencia necesaria sobre el liderazgo del director en el centro escolar abordando los temas principales que se encontraron al utilizar la palabra liderazgo tales como: tareas de líder, organización, tipo de evaluaciones lo cual ayuda en el proceso de educación, para los futuros ciudadanos de nuestro país.

El propósito principal de la investigación es valorar el liderazgo del Director en el proceso evaluativo en la Enseñanza - Aprendizaje de los estudiantes 11^{mo} grado del turno Matutino e Identificar el tipo de liderazgo que aplica , así como determinar las fortalezas y debilidades del liderazgo que ejerce el director en el proceso evaluativo a fin de proponer sugerencias que contribuyan a mejorar en el desarrollo de la comunidad educativa donde labora, y así poder enfrentar de manera adecuada y acertada cualquier evento que pueda suceder en el centro educativo.

El enfoque de este estudio es mixto con implicaciones cualitativas y cuantitativas, para lograr los propósitos referidos en el estudio se tomó en cuenta a las siguientes muestras director 1, profesores 8, a 59 estudiantes de 11^{vo} año del turno matutino del colegio Nicarao y a 59 padres de familia de dichos estudiantes.

Al realizar el análisis de resultados encontramos que el 100% de los encuestados que son padres de familia, profesores y alumnos concuerdan que la directora es un líder y que ayuda al centro educativo a avanzar y que ofrece un liderazgo democrático lo cual ayuda al desarrollo del centro educativo y fortalece el desarrollo de su cuerpo docente lo cual es una ventaja porque ayuda a obtener una mejor educación para nuestros jóvenes.

Con la realización de este estudio se obtuvo la experiencia práctica de cómo se debe ejercer las funciones del director para el buen funcionamiento de todos los procesos educativos y así brindar una educación de calidad para los futuros ciudadanos de nuestro país

I. INTRODUCCIÓN

La administración educativa señala al director como el líder de la escuela teniendo una gran responsabilidad ya que el ejercicio del liderazgo tiene una variedad de dimensiones en las que se debe enfocar el director para poder convertirse en el líder que se necesita en la actualidad, por lo tanto, el director de la escuela debe poseer los conocimientos, habilidades, destrezas y los atributos para mejorar la institución y así poder convertirla en una organización de calidad, para poder atender todo lo relacionado con el desarrollo adecuado de la misma.

El director como líder administrativo tiene la responsabilidad de planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar cada una de las actividades que se desarrollan en la escuela. El dominio de estas competencias permite realizar con eficacia las prácticas administrativas correspondiente para lograr la visión, metas y objetivos institucionales, y así estar preparado, para poder ayudar en el desarrollo de la institución educativa.

Por lo antes expuesto se incursionó en el Liderazgo del Director en el proceso evaluativo en la Enseñanza - Aprendizaje de los estudiantes del 11^{mo} grado del turno Matutino del colegio público Nicarao, colonia Nicarao distrito V, Municipio de Managua, departamento de Managua en el II semestre del año lectivo 2016. Con el objetivo de Valorar el liderazgo del director en el proceso evaluativo en la Enseñanza - Aprendizaje de los estudiantes del 11^{mo} grado del turno Matutino y a la vez identificar el tipo de liderazgo que aplica el Director en el centro, para establecer relaciones armoniosas con la comunidad educativa, así mismo determinar las fortalezas y debilidades del liderazgo que ejerce el director a fin de proponer sugerencias que contribuyan a mejorar el liderazgo del director en el proceso evaluativo en la Enseñanza- Aprendizaje de los estudiantes de 11^{mo} grado del turno matutino.

El presente estudio contiene el resumen, introducción, justificación, antecedentes, objetivos, marco teórico, análisis e interpretación de resultados, conclusiones y recomendaciones.

1.1 JUSTIFICACIÓN

El director de la escuela es la máxima autoridad y debe asumir la responsabilidad directa y ejercer las principales funciones administrativas para el desarrollo eficiente de cada uno de los componentes del proceso educativo y así mejorar la calidad de la educación que como institución debe ofrecer a la comunidad.

Para la administración eficaz de un centro educativo se requiere del ejercicio de un liderazgo que sea capaz de lograr armonía, coordinación, comunicación, estabilidad en las relaciones y acciones de las personas que se integran en la comunidad escolar. Es por eso que en la actualidad los centros educativos demandan directores capaces de ejercer un liderazgo con una visión innovadora, democrática y de gestión para ejercer una excelente planificación, organización, dirección, control y evaluación que permita satisfacer las necesidades de cada centro educativo.

Se seleccionó este tema para realizar el estudio porque los docentes en los talleres de programación mensual TEPCE se quejaban de la ausencia del director no solamente en este tipo de actividades sino que también en el centro de estudio donde rara vez este realiza supervisiones para valorar los procesos que implementan los docentes en la evaluación de los aprendizajes de los alumnos lo que llamo la atención para realizar dicho estudio sobre el Liderazgo del Director en el proceso evaluativo en la Enseñanza - Aprendizaje de los estudiantes del 11^{mo} grado del turno Matutino del colegio público Nicarao, colonia Nicarao distrito V, Municipio de Managua, departamento de Managua en el II semestre del año lectivo 2016. Con la finalidad de valorar el liderazgo del director en el proceso evaluativo de los aprendizajes de los alumnos así como identificar qué tipo de liderazgo ejerce, sus fortalezas y debilidades y a la vez proponer sugerencias que permitan fortalecer las cualidades de liderazgo en el director para que él pueda realizar con eficiencia y eficacia cualquier contingencia que trate de impedir el buen funcionamiento de la evaluación como parte del proceso educativo siendo

beneficiaria directa toda la comunidad educativa como docentes, director, alumnos y padres de familia.

Para la recolección de la información se aplicaron una serie de instrumentos, como: encuestas y entrevistas con el objetivo de valorar la influencia del liderazgo del director en el proceso evaluativo de enseñanza aprendizaje.

1.2 TEMA:

Liderazgo del Director en el proceso evaluativo en la Enseñanza - Aprendizaje de los estudiantes del 11^{mo} grado del turno Matutino del colegio público Nicarao, colonia Nicarao distrito V, Municipio de Managua, departamento de Managua en el II semestre del año lectivo 2016.

II.OBJETIVOS

2.1 Objetivo General:

- Valorar el liderazgo del Director en el proceso evaluativo en la Enseñanza - Aprendizaje de los estudiantes 11^{mo} grado del turno Matutino del colegio público Nicarao, colonia Nicarao.

2.2 Objetivos Específicos

- Identificar el tipo de liderazgo que aplica el Director en el centro escolar público Nicarao, para establecer relaciones armoniosas con la comunidad educativa.
- Determinar las fortalezas y debilidades del liderazgo que ejerce el director en el proceso evaluativo en la Enseñanza- Aprendizaje de los estudiantes de 11^{mo} grado del turno matutino.
- Proponer sugerencias que contribuyan a mejorar el liderazgo del director en el proceso evaluativo en la Enseñanza- Aprendizaje de los estudiantes de 11^{mo} grado del turno matutino.

2.3 ANTECEDENTES

El liderazgo directivo es uno de los factores escolares más importantes en el aprendizaje de los alumnos (leithwood & Hopkins, 2008). Asimismo, la "investigación empírica ha producido diversos modelos de prácticas de dirección y liderazgo educativo, y reportado la existencia de un repertorio de prácticas que son realizadas por la mayoría de los directivos líderes que tienen éxito en sus escuelas" (lopez & Garcia, 2010) En el caso de Chile, un estudio que hace mención de la situación de liderazgo dentro de las escuelas demostró que los buenos líderes, principalmente aquellos enfocados en lo pedagógico, tienen una alta valoración positiva por parte de toda la comunidad educativa; la razón principal radica en la influencia que tienen estos en las prácticas de aula.

Según (Cuevas, Diaz, & Alvarez, 2005) la calidad de las escuelas va a depender en gran medida de la competencia, dedicación y estilo de liderazgo del equipo directivo, compuesto por el director o rector, el vicerrector académico, el coordinador académico o el jefe técnico pedagógico; este último ocupa un lugar preferente en los programas de política educativa. Estos equipos se diferencian por la función que desempeñan, la cual es decisiva para mejorar los resultados escolares, al influir en las motivaciones y en las capacidades de los maestros, así como en la situación y el ambiente escolar (OCDE, 2008).

De acuerdo Artola González y Morales Reyes (2012), "El liderazgo que tiene el director de educación media y su incidencia en las funciones administrativas", entre las conclusiones encontradas son las siguientes:

1. Los directores ejercen diferentes tipos de liderazgo; unos son autocráticos, democráticos y participativos.
2. Las características de los directores involucrados en los estudios son flexibles, accesibles, comunicativos, con buenas relaciones interpersonales y perseverantes facilitando la solución de problemas a la comunidad educativa.

-
3. Se limitan a realizar control de cuadernos de planes, asistencia laboral, y entrega de documentos que se solicitan por parte de la institución descuidando el seguimiento pedagógico.
 4. Los asesores pedagógicos opinan que algunos directores les hace falta liderazgo.

Según Pernudi y Solano (2010), con el tema “Liderazgo del director de educación media en los procesos administrativos y su incidencia en la concepción y práctica de los valores morales en el desempeño de los docentes”. En dicha investigación se encontraron las siguientes conclusiones: La directora domina la información pertinente respecto al liderazgo, gracias a dos factores fundamentales: la experiencia en el cargo administrativo y a la actualización de conocimientos alusivos al desempeño administrativo.

1. Como fortaleza se presenta a un grupo de docentes altamente capacitados y de mucha experiencia.
2. El trabajo efectivo y afectivo que ejerce la consejería escolar.
3. Poca gestión administrativa en lo que respecta a la infraestructura ya que de observa el alto deterioro de la misma, servicios higiénicos en mal estado y la poca ornamentación en el centro escolar.

Sobre el tema, liderazgo del director en el proceso evaluativo de la Enseñanza - Aprendizaje de los estudiantes del 11^{mo} grado del turno Matutino del colegio público Nicarao, no se han realizado investigaciones similares por lo que se está incursionando en la temática y se espera que sea un gran aporte al proceso educativo.

III. MARCO TEÓRICO

3.1 Concepto de liderazgo

Para empezar se debe tomar en consideración el concepto de liderazgo,(Graus, 2013), estipula que el liderazgo , etimológicamente su raíz está en el vocablo ingles leader , que significa líder y se compone con sufijo ``azgo que indica condición o estado .

Según Nasere Habed López, es un proceso a través del cual una persona ejerce su influencia social sobre los miembros de un grupo, induciendo a buscar con entusiasmo objetivos definidos

El liderazgo es el arte de influenciar, comandar o conducir a personas en equipo.

Las cuestiones pedagógico/educativas son las más significativas en la escuela, y el director o directora no puede desentenderse de esto; si se busca que la escuela cambie para que cumpla mejor los objetivos que se ha fijado y contribuya a un desarrollo integral de todos sus alumnos, las dimensiones pedagógicas son fundamentales, y el líder pedagógico también tiene que estar presente en los debates, reflexiones y decisiones que se tomen (Murillo, 2006).

3.2 Características del líder

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

1. Define su dirección y mantiene el rumbo; se saber lo que quiere, cómo y cuándo para poderlo alcanzar, en la medida que seamos capaces de visualizar nuestros anhelos, recae a la fuerza y claridad con la que los alcanzaremos.
2. Centra su motivación en el por qué, todas las actividades que llevamos a cabo siempre tienen un qué, un cómo y un porqué. Sin embargo hay pocas gentes que saben el porqué. El porqué es el verdadero motor que impulsa

al cómo y al qué. En la medida en la que estemos más conscientes de nuestros “porqués”, podremos trabajar más en nuestras causas y no en las de alguien más.

3. Conoce y utiliza sus fuerzas y habilidades: Es necesario enfocar la energía y atención en maximizar tus rasgos fuertes, de esta manera será más efectivo hacer un cambio positivo en tu vida.
4. Disposición para aprender este aspecto es siempre esencial .No solo se trata de buscar recetas instantáneas que nos digan cómo hacer mejores las cosas también depende de la disposición de aprender de uno mismo.
5. No temer a los errores: equivocarse es parte de la vida, en la vida siempre se cometen errores pero el secreto está en aprender de estos y convertirlos en conocimientos que nos ayude a ser mejores

3.3. Estilos de liderazgo de dirección

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

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

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

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

a. Estilo Autocrático

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

b. Estilo Paternalista

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

c. Estilo Laissez faire

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

d. Estilo Democrático

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

e. Estilo Burocrático

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

f. Estilo Institucional

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

3.4. Estilos de Liderazgo para la toma de decisiones

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

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

- Es importante por ser la capacidad para guiar y dirigir.
- Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
- Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.
- Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control, han sobrevivido debido a la presencia de un líder dinámico.
- Unifica habilidades de los miembros del grupo.

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

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

3.5. Incidencia del liderazgo en los procesos administrativos

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

Tomando en cuenta que “Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” (Chiavenato, Idalberto (1993)). El proceso de dirección en la administración implica que el gerente o director debe ser líder, es decir, que tenga la capacidad para influir en el comportamiento de los demás, que los impulse a tener confianza, respeto, y motive a trabajar con empeño, ilusión y el mejor estado de ánimo posible.

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

3.6 Liderazgo del director en el área administrativa.

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

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

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

- ❖ La visión, amor a la actividad, coraje y valor.
- ❖ La gran capacidad de comunicación
- ❖ La capacidad de saber identificar las oportunidades y el vencer el temor a los errores.
- ❖ La energía y el entusiasmo.
- ❖ Debe ser un comunicador por excelencia
- ❖ Debe dominar las técnicas de comunicación verbal y escrita, así como utilizar variadas formas de expresión.

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

Si bien el líder educativo debe poseer una serie de rasgos y características para desempeñar un buen papel como tal, también ejercerá tipos de liderazgo dependiendo en gran parte en su estilo, así como del contexto.

Podemos hablar básicamente de dos tipos de liderazgo en los que se pueden englobar los diferentes estilos de la función directiva: Pedagógico y Transformacional.

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

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

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

Tareas del Líder pedagógico

El liderazgo pedagógico, a nivel de escuelas, desempeña un rol altamente significativo en el desarrollo de cambios en las prácticas docentes, en la calidad de estas, y en el impacto que presentan sobre la calidad del aprendizaje de los alumnos (Anderson, 2010). En el liderazgo de las escuelas eficaces y que mejoran... los líderes se centran más en aspectos relacionados con la enseñanza y el aprendizaje, que en otros (de tipo administrativo) (Muijs, 2003; el foco está centrado principalmente en la gestión de los aprendizajes y la mejora de las prácticas docentes.

El líder pedagógico, de acuerdo con las recientes investigaciones, centra su quehacer educativo en: formular, hacer seguimiento y evaluar las metas y objetivos del establecimiento, los planes y programas de estudio y las estrategias para su implementación. Organizar, orientar y observar las instancias de trabajo técnico-pedagógico y de desarrollo profesional de los docentes del establecimiento. En este sentido, asegurar la existencia de mecanismos para sistematizar información cualitativa y cuantitativa del proceso de implementación curricular y de los resultados de aprendizaje (Mineduc, 2005); sin embargo,

algunas realidades distan bastante de estas acciones, ya que la multiplicidad de funciones, tareas emergentes y la indefinición del cargo hace que no se realicen las funciones principales de los líderes pedagógicos.

Las prácticas llevadas a cabo por el líder pedagógico en instituciones que obtienen buenos resultados están dadas (en el caso de Chile), de acuerdo con un estudio del Ministerio de Educación (Mineduc, 2008 a), en los siguientes procedimientos y acciones que realizan en las instituciones educativas:

- Ajustan estilo a las necesidades (contexto), se adecuan diversos estilos.
- Son buenos para gestionar y liderar cambios en la institución en su disciplina.
- Son buenos administradores y ejecutores de tareas más concretas y prácticas.
- Autocríticos (les resulta más fácil diagnosticar y resolver).
- Más rigurosos y controladores (supervisan, evalúan, hacen seguimiento al trabajo docente).
- Más progresistas, innovadores, dispuestos al cambio, aceptan desafíos, preocupados por la actualización, renovación, etc.
- Mayor proyección o visión de futuro (visión de contexto, planificación, organización).
- Más técnicos. Menor experticia, dominio técnico.
- Más optimistas.
- Trabajan en equipo, comparten y delegan tareas, trabajo colaborativo.

Las características que se desprenden anteriormente están dentro del contexto de las escuelas eficaces, que se caracterizan porque "promueven, en forma duradera, el desarrollo integral de todos y cada uno de sus alumnos, más allá de lo que sería previsible, teniendo en cuenta su rendimiento inicial y su situación social, cultural y económica" (Murillo, 2003); en este contexto, los líderes eficaces participan en el monitoreo del cambio y de la calidad de la instrucción, mediante frecuentes visitas a las aulas para observar y conversar con los docentes (y los estudiantes) de una manera informal, con el fin de apoyarlos mejor, y también para realizar una

supervisión formal. El monitoreo, acompañamiento y supervisión por parte de los líderes y del equipo técnico se refuerza por los procesos y normas de trabajo colectivo, en los cuales los docentes analizan datos entre ellos mismos sobre sus prácticas pedagógicas, y también por los resultados de aprendizaje que se están logrando (Anderson, 2010).

La tarea del líder que supervise y acompañe debe ayudar a los docentes de las escuelas a adquirir conocimientos, habilidades y competencias, desarrollar sus conocimientos, orientar y entender situaciones, y que él entienda y reflexione para que encuentre alternativas de soluciones a los problemas que afecten el desempeño (Balzán, 2008). Esta relación que se da en la supervisión y acompañamiento se manifiesta en requerimientos y características de los líderes pedagógicos, que están dadas por cada institución escolar; en este sentido, las funciones que deba cumplir el líder pedagógico deben aportar a que los profesores mejoren sus prácticas y evitar que se hundan en la rutina del quehacer diario, la deserción de los niños, baja participación de los alumnos, repetición en la planificación, desmotivación.

La tarea del líder pedagógico está definida principalmente por tres dimensiones (Balzán, 2008), desempeñándose como: planificador, organizador y evaluador.

Planificador

La planificación se considera como la más fundamental de las funciones, porque de ella parten las demás. Durante esta planificación la organización debe determinar, cuando sea apropiado, aspectos como los objetivos de la calidad y los requisitos para el producto, la necesidad de establecer procesos, documentos, y de proporcionar recursos específicos para el producto (Balzán, 2008). Por ello, planear es, pues, decidir de antemano qué hacer, cómo hacerlo, cuándo y quién debe llevarlo a cabo, establecer los requisitos para alcanzar esa meta de la manera más fácil, eficiente, eficaz y barata posible. La planificación es el proceso que realiza el supervisor, escogiendo y realizando los mejores métodos para lograr los objetivos (Chiavenato, 2000).

Por ello se hace necesaria la planificación de los supervisores, para que haya una clara instrucción de los pasos que se han seguir durante el proceso que debe llevarse a cabo, y obtener el logro de metas y objetivos planteados, que garanticen el éxito del proceso en todos los ámbitos educativos; este proceso de planificación conduce o mantiene al supervisor actualizado en cuanto a los hechos que se suscitan a su alrededor, y saber con anticipación cómo abordarlos.

Esta planificación, además, permitiría determinar problemas y reorientar la misma en función de solucionarlos; es la oportunidad segura y la necesidad para revisar las estrategias y tácticas que apunten a esa gran visión; una visión de liderazgo ganadora y trascendente es lo que hace que el coach trabaje en el mejoramiento de su personal: todas sus estrategias y tácticas se planifican para ganar.

De esta manera construir una cultura ganadora, en la que todos los actores den el todo por el todo y haciendo esa gran visión suya, estableciendo mecanismos de identidad y de pertenencia hacia la organización; dicho de otro modo, las escuelas o liceos en los cuales se desarrolle el individuo con un pensamiento colectivo, crítico.

Organizador

Las responsabilidades del supervisor docente implican un cierto número de condiciones básicas, entre ellas la organización. El supervisor debe organizar el proceso de tal manera que le ayude a que el esfuerzo en conjunto sea eficaz, la orientación del trabajo, las funciones que debe desempeñar y saber dónde y cómo debe realizarse la labor. Asimismo, el supervisor determina las actividades, las jerarquiza por orden de importancia, según la necesidad, y las asigna.

Sin duda la programación es necesaria, porque en esta forma los diferentes miembros del personal saben lo que acontece en la escuela, y asimismo pueden prepararse organizadamente para atender los diferentes aspectos del programa.

Por consiguiente, constituye la determinación y ordenamiento de todos los elementos que intervienen en el proceso; es decir, el establecimiento de una

estructura funcional de la institución. Se plantea que la organización comprende "el emprendimiento de actividades por funciones, áreas, niveles, equipos, y, por otro lado, se estructura asignando autoridad a otros mediante la delegación de responsabilidades" (López, 2003).

Asimismo, se puede decir que una acción supervisora organizada proporciona muchos beneficios a la educación y, como consecuencia, a favor de la sociedad en general, pues permite prever situaciones y tener una visión del trabajo en conjunto; esta función está relacionada con la acción de acompañamiento pedagógico que el supervisor y el director deberían cumplir, no solo porque es un deber, sino por la ética profesional de los mismos.

Evaluador

La verificación del cumplimiento de lo planeado centra la esencia que compete a la función del evaluador, constatar si todo se ha realizado conforme al programa, a las órdenes impartidas y a los principios admitidos; también sirve para determinar lo realizado, valorizándolo, y si es necesario, aplicar medidas correctivas, de tal manera que la ejecución se lleve a cabo de acuerdo con lo planificado, y así lograr las metas propuestas. De esta manera se propicia la fase de reorientación del proceso de enseñanza, tan importante para afianzar el conocimiento en los procesos de aprendizajes.

Con la supervisión se "logra el cambio progresivo, planificado y evaluado, el trabajo en equipo, un sistema de comunicación eficiente, la consideración del liderazgo, la existencia de las buenas relaciones humanas entre los participantes" (Requeijo, en Finol, 2004). De la misma manera, la evaluación es el trabajo que el supervisor debe realizar, para verificar si las metas planteadas se lograron satisfactoriamente; de lo contrario, deberá reorientar el proceso, en función de optimizarlo.

El rol que ocupa el líder pedagógico dentro de la institución educativa es fundamental en el desarrollo y funcionamiento pedagógico-curricular de los centros; esta dimensión, orientada a la pedagogía, se encuentra en el contexto de la gestión de los establecimientos educativos; en este sentido, gestión curricular supone un saber, pero no un mero saber técnico, sino uno sobre la situación en la que se interviene: la escucha atenta, la propuesta, crear condiciones para pensar, rediseñando sobre la marcha, buscando (Blejmar, 2001, en Tello, 2008).

3.7 EVALUACIÓN

La evaluación se ejecuta sobre dos campos dentro de las instituciones educativas:

- Sobre el proceso de enseñanza-aprendizaje, fundamentalmente.
- Sobre las demás actividades y procesos que se dan en las organizaciones escolares.

La evaluación, sobre el proceso de enseñanza y aprendizaje, puede ser vista como la finalización de un determinado proceso de instrucción y de educación, pero también ella pueda ser vista como el re-inicio del proceso, claro que ahora con mayor información con respecto hasta donde hemos avanzado en el logro de los objetivos iniciales planteados. Esto lleva a deducir que la evaluación cumple un rol central para corregir los errores, agregar nuevas estrategias, anexar nuevas metodologías y cono cimientos que hagan que la educación sea más precisa y eficaz en la obtención de las metas propuestas. De allí que la Evaluación sea un paso fundamental para una educación de calidad.

En el caso educativo, la evaluación se define como la valoración de los conocimientos, actitudes, aptitudes, rendimiento y beneficio de la estrategia educacional hacia un educando y a los educandos en general; o bien como un proceso para determinar sistemática y objetivamente la pertinencia, eficacia, eficiencia e impacto de las actividades realizadas. La evaluación es un proceso continuo, integral y sistemático destinado a determinar hasta donde son

logrados los objetivos y que entrega información útil para la toma de decisiones y/o retroalimentación del sistema; casi siempre es un proceso subjetivo.

En la evaluación se debe plantear como finalidad el mejorar las actividades que se hallan en marcha y de paso ayudar a la reprogramación y a la toma de decisiones futuras; la evaluación es siempre una información para la corrección y perfeccionamiento de lo realizado. Al ser la evaluación un proceso del todo complejo, es absolutamente necesario poder contar con una determinada metodología al llegar al momento evaluativo; por esto se hable de controles, pruebas, exámenes, participación, auto- evaluación, cuestionarios de opiniones, análisis de actividades cumplidas.

Históricamente la evaluación sirve como una herramienta de control así es que a través de ella las instituciones de enseñanza no solamente controlaban el aprendizaje de sus alumnos sino que además les permite ejercer un cuidado de control de las tareas para determinar el progreso y la evaluación de la humanidad.

El termino evaluación, con independencia del campo en que se aplica, se vincula estrechamente con el hecho de juzgar el valor de algo: Características de las personas, fenómenos, sistemas, ideas, situaciones etc., y de atribuirle o negarle grado de mérito y calidad. Evaluar es juzgar el valor de algo, para admitir un juicio de valor.



3.7.1 Tipos o formas de Evaluación

a. Heteroevaluación:

Cuando el docente es quien evalúa:

Consiste en que una persona evalúa lo que otra ha realizado. El tipo de evaluación que con mayor frecuencia se utiliza es aquella donde el docente es quien, diseña, planifica, implementa y aplica la evaluación y donde el estudiante es sólo quien responde a lo que se le solicita.

La heteroevaluación permite al alumno y al docente:

- Identificar carencias o “puntos flojos” que es necesario reforzar antes de seguir adelante con el programa.
- Evitar repeticiones innecesarias de objetivos que ya han sido integrados.
- Dar soporte para la planificación de objetivos reales, adecuados a las necesidades e intereses del grupo.
- Trabajar en el diseño de actividades remediales, destinadas al grupo o a los individuos que lo requieran.

b. Coevaluación: Cuando el grupo es quien se evalúa.

Es el proceso de valoración conjunta que realizan los alumnos sobre la actuación del grupo, atendiendo a criterios de evaluación o indicadores establecidos por consenso.

La Coevaluación permite al alumno y al docente:

- Identificar los logros personales y grupales.
- Fomentar la participación, reflexión y crítica constructiva ante situaciones de aprendizaje.
- Opinar sobre su actuación dentro del grupo.
- Desarrollar actitudes que se orienten hacia la integración del grupo.

-
- Mejorar su responsabilidad e identificación con el trabajo.
 - Emitir juicios valorativos acerca de otros en un ambiente de libertad, compromiso y responsabilidad.

c. Autoevaluación:

Cuando el alumno (evaluado) es quien se evalúa.

Es el proceso donde el alumno valoriza su propia actuación. Le permite reconocer sus posibilidades, limitaciones y cambios necesarios para mejorar su aprendizaje.

La Autoevaluación permite al alumno:

- Emitir juicios de valor sobre sí mismo en función de ciertos criterios de evaluación o indicadores previamente establecidos.
- Estimular la retroalimentación constante de sí mismo y de otras personas para mejorar su proceso de aprendizaje.
- Participar de una manera crítica en la construcción de su aprendizaje

3.7.2 Según Intencionalidad

a. Diagnóstica

Si lo que se desea es explorar, verificar el estado de los alumnos en cuanto a conocimiento previos actitudes, expectativas, al momento de iniciar una experiencia educativa.

b. Formativa

Si lo que necesita es de disponer de evidencia continua que se remita regular, orientar, y corregir el proceso educativo, y por consiguiente mejorarlo para tener mayores posibilidades de éxito.

La evaluación formativa permite detectar logros, avances y dificultades para retroalimentar las prácticas y es beneficiosa para el nuevo proceso de aprendizaje, ya que posibilita prevenir obstáculos y señalar progresos.

c. Sumativa

Se aplica a los procesos y producto terminados, enfatiza el determinar el valor de estos especialmente como resultados en determinados momentos, siendo uno de estos al término de la experiencia aprendizaje o de alguna etapa importante del mismo.

Según estándar de comparación

Normativa: En la que se dispone de algún grupo de comparación previamente establecido, a partir del cual se definen los estándares o normas con lo que se comparan los resultados obtenidos por cada uno de los alumnos de un curso, cuando se aplica un procedimiento para detectar los aprendizajes previsto para una unidad.

Criterio: Cuando se establece previamente el estándar o patrón deseado o se juzga el aprendizaje del alumno, Cuando la respuesta que ha dado logran alcanzar o superar el estándar o patrón establecido. Este análisis es independiente de los resultados alcanzado por los demás alumnos.

Según el momento.

Inicial: Se efectúa al inicio y posibilita el conocimiento de la situación de partida; esta es importante para decidir sobre el punto de partida y también para establecer, más adelante, los verdaderos logros y progresos de los alumnos atribuibles a su participación en una experiencia de aprendizaje formal.

Procesual: Si el enjuiciamiento o valoración se realiza sobre la base de un proceso continuo y sistemático del funcionamiento y progresos de o que se va a juzgar, en esta ocasión, los aprendizajes de los alumnos n un periodo determinado.

Final: Para determinar los aprendizajes al término del periodo que se tenía previsto, para desarrollar un curso o unidad, con el cual los alumnos deberían lograr determinar los objetivos.

Diferida: Se efectúa transcurrido algún tiempo desde que finalizó la experiencia educativa; se realiza cuando se necesita conocer la permanencia de aprendizaje o transferencia de los mismos a otros momentos o ambiente.

Según Agente Evaluador

Hay evaluaciones internas que son realizadas por las personas que participan directamente de la experiencia educativa y, externa en que quienes la preparan y desarrollan son personas que no pertenecen al centro educacional.

Evaluaciones internas

Autoevaluación: En esta evaluación es al estudiante que le corresponde un rol fundamental y es el quien debe llevar a cargo el proceso.

Hetero-evaluación En esta es el proceso que delinea, planifica, implementa y aplica proceso evaluativo, el estudiante solo responde a lo que se le solicita.

Coevaluación: Existe las posibilidades de generar y desarrollar una evaluación y que se permita, a los alumnos en conjunto, participar en el establecimiento y valoración de los aprendizajes logrados, ya sea por algunos de sus miembros o del grupo en su conjunto.

Según la extensión del aprendizaje

Evaluación global: Se caracteriza por abarcar la totalidad de las capacidades expresadas en los objetivos generales y de unidad y también, los criterios de evaluación de los diferentes subsectores o de áreas.

Evaluación Parcial: Focaliza parte de los aprendizajes que se espera que logren los alumnos.

3.8 Función pedagógica

La **función pedagógica** es el ejercicio de tareas cuya realización requiere competencias adquiridas por medio del conocimiento de la educación; es una

actividad específica, con fundamento en conocimiento especializado, que permite establecer hechos y generar decisiones.

La pedagogía ha servido y sirve para sistematizar la educación, ayudando a que ésta esté bien organizada; le traza normas, descubre sus leyes, indica sus principios filosóficos y ofrece los medios para la Educación, explicándonos las técnicas que se usan y las que se deben usarse en el proceso de educación.

La pedagogía ayuda al mejor conocimiento de la persona que se educa y a establecer las mejores relaciones posibles en la situación educacional a través de la sociología educativa. También ayuda a esclarecer los papales del maestro, de la familia y de los llamados “poderes educativos”, como son el Estado y la Iglesia, a través de la sociología de la educación y la filosofía educativa.

A.G. Kovaliov y demás autores de “Cuestiones Generales de Pedagogía” resumen acertadamente el papel de la Pedagogía, refiriéndose a esta ciencia en el marco de una sociedad socialista.

3.8.1 Acompañamiento pedagógico

El acompañamiento pedagógico al docente es un proceso estructurado, planificado y respaldado con el respectivo sustento técnico para viabilizar su implementación. Para comprender el desarrollo del modelo de acompañamiento pedagógico es preciso puntualizar los siguientes conceptos básicos:

Acompañamiento pedagógico: Es un proceso de intercambio de experiencias y conocimientos mediante el cual un docente experimentado (docente acompañante) enseña, aconseja, guía y ayuda a un docente novel (docente acompañado), en una relación horizontal de uno a uno, destinando tiempo, energía y conocimientos, utilizando un conjunto de estrategias y procedimientos orientados al perfeccionamiento de la práctica pedagógica que se produce a través de la observación y valoración del trabajo en el aula y la

reflexión conjunta, con la predisposición de crecer juntos para mejorar el desempeño docente.

Profesional que brinda apoyo a través del acompañamiento pedagógico en el aula al docente.

Docente acompañado:

Docente que para alcanzar un buen desempeño profesional requiere acompañamiento pedagógico en el aula.

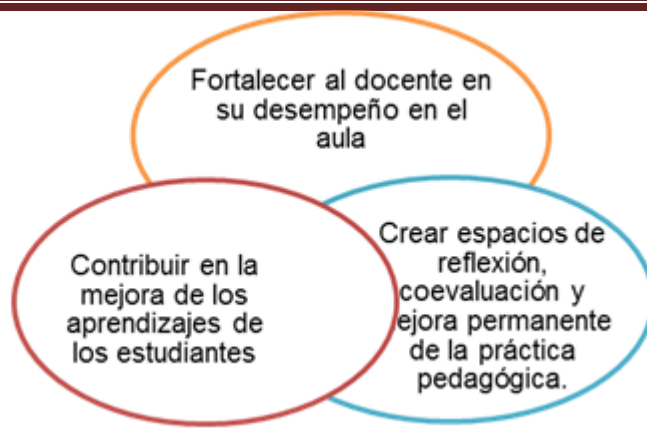


OBJETIVO DEL MODELO

Orientar y guiar al docente en el desarrollo del proceso de acompañamiento pedagógico en el aula para contribuir al buen desempeño profesional del docente y a la obtención de aprendizajes significativos en los estudiantes.

Desarrollo del modelo de acompañamiento al docente en el aula

El modelo de acompañamiento pedagógico al docente en el aula busca:



Los principios fundamentales que guían el acompañamiento son:

Humanista, porque el centro de atención del acompañamiento pedagógico es el desarrollo de las capacidades y actitudes del docente acompañado, orientadas al mejoramiento de su desempeño.

Integrador, porque observa, analiza y retroalimenta todas las dimensiones del quehacer educativo del docente acompañado, contextualizado al entorno institucional.

Valorativo, porque destaca los aspectos positivos del docente acompañado y motiva su crecimiento personal y profesional.

3.9 Proceso de Enseñanza= Aprendizaje:

3.9.1 Bases teóricas del proceso de enseñanza y aprendizaje

Aproximación conceptual por la vía de la definición del proceso de enseñanza y aprendizaje

El proceso de enseñanza y aprendizaje produce un conjunto de transformaciones sistemáticas en los individuos, una serie de cambios graduales cuyas etapas se suceden en orden ascendente. Es, por tanto, un proceso progresivo, dinámico y transformador.

Como consecuencia del proceso de enseñanza y aprendizaje, ocurren cambios sucesivos e ininterrumpidos en la actividad cognoscitiva del individuo (alumno). De lo anterior se desprende que este proceso tiene dos fenómenos o acciones.

-
- La actividad del docente: enseñar
 - La actividad del estudiante: aprender

Con la ayuda del maestro o profesor, que dirige su actividad conductora u orientadora hacia el dominio de los conocimientos, así como a la formación de habilidades y hábitos acordes con su concepción científica del mundo, el estudiante adquiere una visión sobre la realidad material y social; ello implica necesariamente una transformación escalonada de la personalidad del individuo.

En la enseñanza se sintetizan conocimientos. Se va desde el no saber hasta el saber; desde el saber imperfecto, inacabado e insuficiente hasta el saber perfeccionado, suficiente y que, sin llegar a ser del todo perfecto, se acerca a la realidad.

3.9.2 El proceso de enseñar

Es el acto mediante el cual el profesor muestra o suscita contenidos educativos (conocimientos, hábitos, habilidades) a un alumno, a través de unos medios, en función de unos objetivos y dentro de un contexto.

3.9.3 La actividad del estudiante: aprender

El aprendizaje ha sido entendido de muy diferente manera por las corrientes psicológicas. Pero no vamos a referirnos a tales significados, ya que al ser formulado como objeto de la Didáctica nunca aparece solo, sino unido a enseñanza. Lo que pasa es que, en tanto que enseñanza nos remite connotativamente a la acción del profesor, aprendizaje nos conduce al sujeto discente.

Necesitamos de la dotación genética, pero de poco sirve esa dotación si no recibimos estímulos humanos que desarrollen nuestra sensibilidad, sentidos, pensamiento.

Esta consideración nos llevan a precisar diferentes sentidos y alcance formativo del aprendizaje humano; aprendizaje que tiene lugar a lo largo de toda la vida. Y en este proceso, el medio social es indispensable.

«Desde el punto de vista educativo-didáctico el aprendizaje afecta a dimensiones más globales del sujeto, pero son de especial interés la formación o cambios producidos en aquellas dimensiones que o bien son modificables desde la propia acción escolar o bien suponen estructuras que afectan a dicha acción escolar»

Un concepto de aprendizaje, desde el punto de vista didáctico incluiría, según Scurati:

- a) Adquirir informaciones y conocimientos aumentando el patrimonio cultural;
- b) Modificar las actitudes y las relaciones comportamentales;
- c) Enriquecer las propias perspectivas existentes y las capacidades operativas.

El aprendizaje como cambio formativo se caracterizaría por:

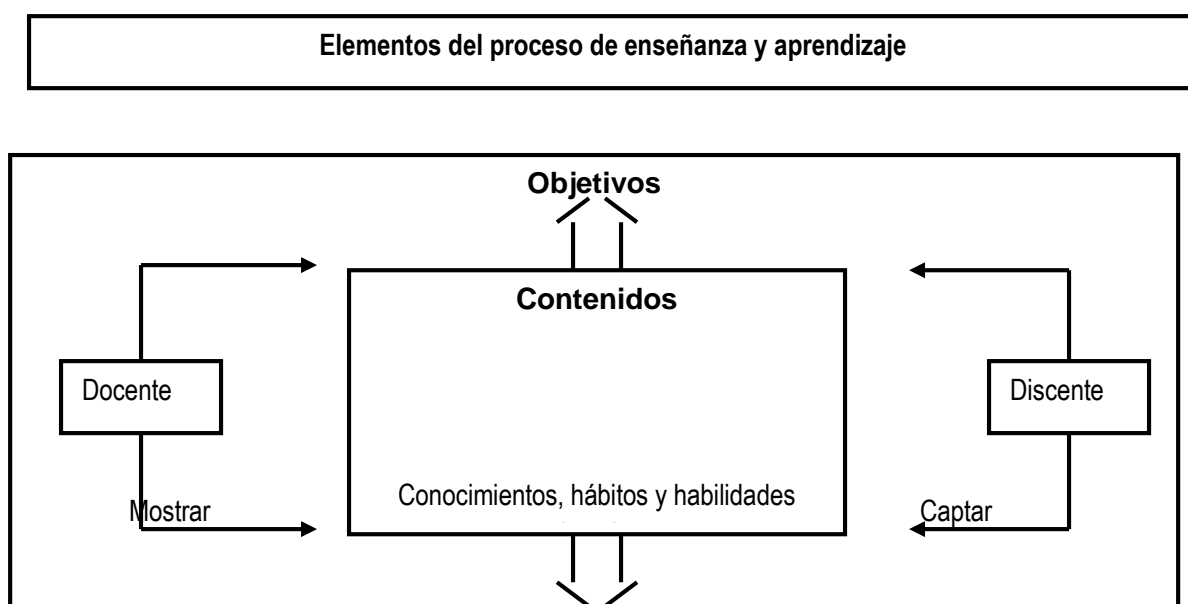
- a) Afectar a la triple dimensión personal: cognitiva, afectiva y efectiva o de la acción;
- b) Ser tarea del alumno y del profesor;
- c) Desarrollarse a lo largo de vida;
- d) Ser de naturaleza innovadora.

Contemporáneamente, se define el aprendizaje como *cambio formativo*, esto significa reconocer que lleva consigo un germen de innovación. Un cambio constructivo implica actualización y mejora continuada, frente al concepto de formación como instrucción o acumulación de conocimientos de carácter reproductivo. El sujeto que aprende se convierte así en agente principal de los cambios cognitivos que en él se operan. Hablaremos de aprendizaje en tanto el sujeto es consciente de que ha adquirido nuevos conocimientos, habilidades o valores. El aprendizaje humano se diferencia de otros aprendizajes (animal o informático) en que no es un proceso mecánico, sino reflexivo.

Podemos señalar que la **enseñanza y el aprendizaje son procesos didácticos básicos**, por las siguientes razones:

1. Enseñanza y aprendizaje son procesos didácticos básicos, se desarrollan orientados hacia un objetivo y están unidos o vinculados hacia un contenido.
2. Enseñanza y aprendizaje constituyen una unidad dialéctica, la que se caracteriza por: la relación didáctica del papel facilitador y conductor del docente y la autoactividad del estudiante.
3. Enseñanza y aprendizaje se condicionan recíprocamente.

Para desarrollar el proceso de enseñanza–aprendizaje, se requiere de un conjunto de elementos, los que se presenta a continuación.



3.9.4 Características del proceso de enseñanza y aprendizaje:

- Acontecimiento pedagógico: se desarrolla educación e instrucción como actividad cognitiva.
- Coordinado con un objeto determinado.
- En constante desarrollo dinámico
- Bajo la dirección del docente.
- Actúan una serie de leyes: pedagógicas, biológicas, psicológicas, éticas, morales y jurídicas.
- Transcurre en una sucesión de actos y procesos.

3.9.5 El proceso de enseñanza aprendizaje y su escenario

El ecosistema en el aula

El saber didáctico centrado en el proceso de enseñanza-aprendizaje se amplía al ecosistema del aula, espacio formalizado e investido, que se explicita en el modo de pensar y generar el saber, en los estilos de participar en la formación intelectual y socio-afectiva de los estudiantes, y en el avance profesional de los docentes en el marco del centro-escuela. El aula se considera como microsistema de aprendizaje, requerido de un escenario vivido en profundidad, pero recordado y entendido como realidad transformadora, en continua complejidad socio-comunicativa y de indagación permanente.

¿Qué representa el socio-grupo del aula como reto didáctico?, ¿qué ha de hacerse para organizar el aula como núcleo de desarrollo personal y colaborativo?

El aula ha de ser concebida como un ámbito pleno de sentido y posibilidades, para que todos los estudiantes de la clase y del centro vivan en colaboración y compromiso con las personas que lo forman, recuperando un significado plenamente formador. El profesorado ha de valorar el sentido de su acción educadora y el reto del aula como realidad indagadora, coherente con el plan institucional del centro.

Se construye el aula como realidad envolvente y abierta a las personas durante un largo tiempo, demandando del profesorado una visión socio-relacional más intensa y permanente, mediante la que se ha de comprender el complejo proceso interactivo que se desarrolla entre todos los participantes: docentes y estudiantes, y éstos entre sí, en diálogo con su comunidad educativa.

El ecosistema del aula es muy influyente en la construcción del saber didáctico que en ella y desde ella se configura y consolida, al generarse como un marco humano-social y de gran incidencia en la formación integral de los estudiantes. El aula, entendida como socio-grupo humano generador de saber y actuar compartido, implicada en la mejora permanente de todas y cada una de las personas, es el escenario generalizado de trabajo docente-discente, en el futuro ampliado con la visualización y las comunidades de aprendizaje, que representa la base y la realidad educativa más adecuada para formar a los estudiantes y promover el desarrollo profesional del profesorado.

El gráfico que se presenta a continuación ilustra lo antes expresado.

Cultura/intercultural (saber formalizado)



La visión de una Didáctica localizada en el aula como el escenario del proceso de enseñanza y aprendizaje, ha de atender a los procesos formativos y al conocimiento profundo de la acción de enseñar para aprender personalmente y en equipo, desarrollando las bases para una interpretación holística de la tarea formativa, atenta a la rapidez con la que acontecen simultáneos y complejos modos de interacción entre los estudiantes, y entre éstos con el profesorado.

El trabajo docente-discente en el aula se ha de llevar a cabo en relación con las restantes actividades en el centro, participando en las jornadas y visitas al medio en interrelación con los colegas y la comunidad educativa en su globalidad, construyendo escenarios diversos que respeten las diferencias y contribuyan a generar una escuela para todas las personas, compartida con el desarrollo local sostenible y humano.

El aula como el escenario del proceso de enseñanza y aprendizaje tiene los siguientes rasgos:

- ✘ La multidimensionalidad: En este espacio suceden una gran cantidad de acontecimientos, en distintos niveles y planos y, además se llevan a cabo diferentes tareas tanto por parte del docente como por parte del estudiantado.

- ✘ La simultaneidad: suceden muchísimas cosas al mismo tiempo.

- ✘ La inmediatez: el ritmo de los sucesos en las experiencias del aula, es rápido. Un docente puede tener hasta mil interacciones personales diarias.

- ✘ La publicidad: las clases son lugares públicos donde el docente como los discentes están expuestos a la mirada de otros.

- ✘ La historicidad: El proceso de enseñanza y aprendizaje por lo general se desarrolla durante cinco, tres, dos o un día por semana y a lo largo de varios meses, lo cual va produciendo una acumulación de experiencias, ideas, comportamientos, conocimientos, que proporcionan una base histórica para las actividades que se van desarrollando a lo largo de los ciclos escolares.

La comunicación didáctica

La comunicación es inherente al ser humano e indispensable para que se realice el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Se define como el intercambio de ideas, necesidades, informaciones, deseos, entre dos o más personas (MALDONADO, 2001:76).

▪ Características de la comunicación didáctica

Contreras (1994:64), señala cinco características generales de la comunicación didáctica:

- ✎ Institucionalizada, esta se produce en un marco institucional, en un espacio y un tiempo definido.
- ✎ Intencional, este es una de las características, que mejor define la naturaleza de los procesos de enseñanza y aprendizaje, pues surge y está regulada por el curriculum, este constituye el sentido intencional de la comunicación didáctica.
- ✎ Forzada y obligada, en tanto existe una intencionalidad predeterminada.
- ✎ Jerárquica, quien domina el objeto y la intención de la comunicación, no son todos los actores del proceso de enseñanza y aprendizaje, es el docente.
- ✎ Grupal, la comunicación didáctica se produce en el grupo y genera consecuencias horizontales en los procesos de comunicación.

▪ Elementos de la comunicación didáctica

Existen muchos autores dedicados al estudio de la comunicación, cada uno de ellos la ejemplifica de manera diferente, generalmente varían en los elementos y en la estructura de este proceso.

Así, encontramos por ejemplo, a David Berlo, quien estudia la comunicación a partir de sus fuentes, elementos, códigos, canales y receptores. Según Berlo, las ideas constituyen el inicio de la comunicación, surgen en diversos ambientes, culturas, contextos sociales o educativos, llamados fuentes. Posteriormente estas ideas se codifican mediante símbolos

y signos particulares y comunes entre el habla y el escucha (tipos de lenguaje), de esta forma se elabora un **mensaje** y se escoge, a partir de los sentidos (vista, oído, tacto, olfato, gusto) un **canal** para transmitido.

Pérez Gómez, destaca cuatro elementos, en la comunicación didáctica: la fuente de información, el mensaje, el contexto y el destinatario. Brevemente abordaremos cada uno de ellos desde la perspectiva de este autor.

- ✎ Fuente de información, reconoce distintas fuentes como: libros de textos, mapas, películas, pero considera que la fuente integradora de la comunicación es el docente, en tanto regula el funcionamiento del sistema, para contribuir y facilitar el aprendizaje y el desarrollo de capacidades cognitivas.
- ✎ Los mensajes didácticos, corresponden no sólo la estructuración del discurso didáctico del docente, a través de los contenidos sean estos conceptuales, procedimentales o actitudinales, también es el intercambio de ese discurso, que hace posible el aprendizaje.
- ✎ El destinatario, sin duda que es el estudiante o el discente, en este proceso de interacción entre docentes y discentes, de acuerdo a las nuevas tendencias didácticas, se negocia y se pacta el significado de los mensajes.
- ✎ El contexto, es necesario destacar la presencia de dos contextos, uno esta referido la microsociedad del aula, el cual es creado por los actores protagónicos, y el otro está definido por el contexto institucional, el cual condiciona y regula el contexto del aula.

Lo anteriormente expresado determina la importancia, de la capacidad de comunicación en el docente, ya que es mediante este proceso que logra estimular al alumno, facilitar la información pertinente, integrar Y dar respuesta a sus solicitudes, crear espacios abiertos de conocimiento, percatarse de situaciones particulares como desatención, dificultades de interacción por parte de los estudiantes, desinterés, distracción, en fin gran parte de la labor docente gira entorno a este proceso.

▪ **Los instrumentos didácticos**

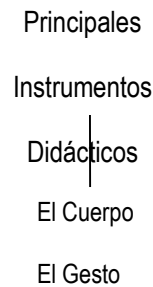
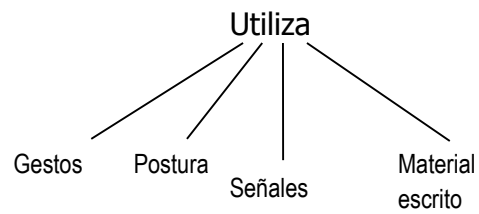
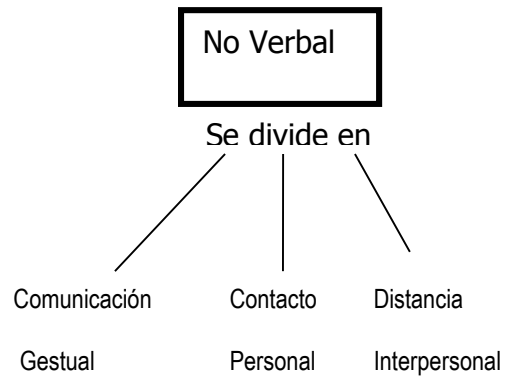
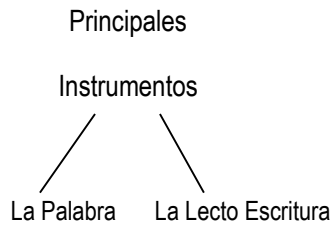
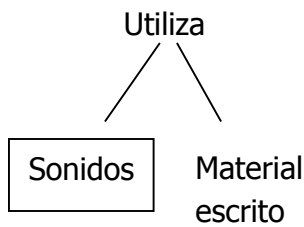
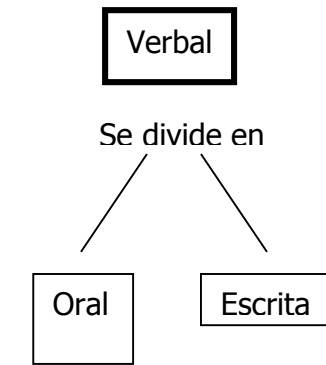
Se denominan "instrumentos didácticos" al cuerpo, los gestos, la palabra hablada, la lecto-escritura, entre otros. Está claro que estos son, históricamente, los primeros instrumentos utilizados por el docente y el discente para comunicarse. De aquí la

importancia de estos primeros "instrumentos didácticos", porque conforme aumenta la comunicación y el tiempo dedicado a tal efecto, aumentan los niveles de complejidad y los problemas de comunicación aparecen. Conforme nos relacionamos con los estudiantes, más conocemos de ellos, más afinamos nuestros procesos, más ellos conocerán de nosotros, se emplearán más códigos, más símbolos, mensajes más elaborados, más sutiles y complicados.

Muchas veces nuestros estudiantes nos dan más información sin palabras, que con muchas de ellas. En ocasiones el mismo silencio se muestra revelador.

Existen dos tipos de comunicación: la **verbal**, que puede ser oral y escrita y la **no verbal**.

Para tener más claridad observe la Figura que le presentamos a continuación:



La comunicación verbal y sus instrumentos didácticos

Lo que hemos denominado instrumentos didácticos, son las primeras herramientas con las que cuenta el docente para empezar su labor. Son aquellas con las que es oportuno tener más cuidado, porque son nuestra primera imagen, lo primero que damos, la primera impresión.

- **Comunicación verbal oral**

- a) **La palabra hablada**

Ahora bien, ¿cómo entendemos la palabra hablada como instrumento didáctico? Es tan común y cotidiano que nos podría parecer inútil analizarlo, sin embargo no lo es. Primero, toda palabra hablada como instrumento didáctico debe ser intencionada; es decir, debe estar dirigida claramente hacia la consecución del objetivo predeterminado.

Veamos algunas situaciones directas con la palabra hablada como instrumento didáctico:

- Los estímulos que demos a nuestros estudiantes para que ellos participen deben ser siempre en función de ellos mismos. No podemos invitar a nuestros estudiantes a participar de una discusión, si al final la única opinión válida será la nuestra.
- El humor es un ingrediente importante en el salón de clase, siempre y cuando sea utilizado en los momentos propicios y con moderación. El equilibrio es la clave. Sin duda crea un ambiente de confianza y equidad que proporciona situaciones aptas para el aprendizaje.
- Un aspecto muy importante es llamar a los estudiantes por su nombre. Dirigirse a los estudiantes con el "hey", "chavalito", "muchacho", es inadecuado. Y no propicia un ambiente educativo idóneo.

Entre las ventajas de la comunicación verbal oral destacan las de corregir malos entendidos de manera inmediata, así como la de recibir realimentación igualmente rápida. De particular importancia para el docente son las preguntas y las respuestas de los estudiantes.

A partir del conocimiento del grupo y de la temática que se estudie, los docentes pueden utilizar diversas modalidades tales como:

- *Debates:* Se discuten y se dan sus puntos de vista acerca de un tema. Con estudiantes de grados superiores, es eficaz una investigación previa acerca del tema, lo que les permitiría emitir su opinión con más propiedad. Es necesario exponer las ideas, y justificarlas.

-
- *Mesas redondas:* Utilizar mesas redondas es muy conveniente cuando se invita a uno o varios especialistas a compartir en el aula. Muy enriquecedor es, por ejemplo, cuando los especialistas poseen opiniones divergentes, en tal caso es posible polemizar, tomar posición, analizar, desarrollar el sentido crítico y escuchar diversas opiniones que al final permitirán la valoración de los contenidos y reconocer los puntos fuertes y débiles de cada posición.
 - *Estudio de caso:* En el estudio de casos puede presentarse en forma oral un caso para ser analizado tanto por el docente como por estudiantes. La idea es juzgar o evidenciar posibles soluciones a un problema específico. Es muy utilizado en las ciencias sociales. Con estudiantes adultos resulta muy enriquecedor solicitarles la aplicación de técnicas o teorías ya conocidas o en estudio, para la resolución del caso en particular.

Es importante que el docente considere, *la articulación y la buena dicción*. Muchas veces los estudiantes no comprenden algunos contenidos, no por razones propias, sino a causa de la pronunciación inadecuada del profesor. Se debe ser fluido, ligero, pero no veloz, ni tan lento como para dormir al auditorio.

La pronunciación y la dicción deben ser animadas, consistentes, significativas y enfáticas en los puntos más importantes del discurso. *El timbre, el tono y el volumen de la voz*, de igual manera poseen un papel central en este proceso. Aunque el timbre de voz es natural y no está sujeto a variación, es sensible de mejoras. En cuanto al volumen, la regla de oro es evitar los gritos. Los gritos distorsionan la comunicación y pueden hasta crear una actitud negativa por parte del escucha.

b) La función de la escucha

De particular importancia es que el docente comprenda que no solo le compete el hablar, sino también el escuchar. Tradicionalmente, se ha pensado que es el docente quien debe expresar sus ideas y que por tanto el alumno debe solamente escuchar.

Sabemos en cambio, que en el proceso de comunicación se realiza la realimentación de la información, por lo que el receptor se convierte en "receptor-emisor" Y el emisor en "emisor-receptor" (de ser necesario, puede revisar el esquema propuesto).

Con base en lo anterior, podemos decir que tanto el docente como el discente ejercen la función de escuchar.

- Escuchar requiere concentración, análisis, reelaboración de ideas, en fin, es un proceso mental complejo; en otras palabras, un *silencio* activo. En este *sentido* es *útil* mantener viva la curiosidad por el tema, ya sea al comentar o dar ejemplos pertinentes.
- Otra función es la de *guardar la atención*. Es muy importante *mirar* a la persona que *emite* el mensaje, el docente debe dar particular atención a sus estudiantes, a todos por igual, cuando ellos *emiten* sus mensajes.
- Por *último*, la tercera función que veremos es la de *revelar la intencionalidad*, en el caso del docente, la *intención* de *los* estudiantes es usualmente, la de indagar, aprender, descubrir, explorar *conocimientos* o diversos *tipos* de información y, por supuesto, varía de situación a situación.

Comunicación verbal escrita

a) La lecto-escritura

Como todos sabemos la lectura y la escritura son también valiosos *instrumentos* didácticos, sobre todo si tomamos en cuenta que tanto el gesto como la palabra hablada, son instrumentos que una vez emitidos cumplen su función y son solo retornados hasta que el recuerdo lo permita. Leer y escribir como elementos básicos de la formación de los individuos son dos acciones que permiten el ingreso al conocimiento.

Cuando el individuo ha aprendido a leer, las posibilidades con las que el educador cuenta para utilizar este instrumento son infinitas y, como siempre, deben estar en estrecha relación con los objetivos propuestos.

Es probable que la mayor dificultad que cualquier docente puede enfrentar en la ubicación de la lectura como instrumento didáctico sea la apatía de sus estudiantes hacia la lectura, su preferencia hacia otros procedimientos de información, sobre todo audiovisuales, es evidente en muchos casos. Como docentes es conveniente tener presente dos aspectos primordiales:

1. Que la lectura es un hábito y
2. La singularidad del discente.

Muchos estudiantes leen sus libros de textos o unidades didácticas porque no tienen otra alternativa, deben hacerlo si desean alcanzar los objetivos propuestos. Sin embargo, la asertividad y la efectividad del aprendizaje varían según la disposición que se tenga hacia el objeto estudiado.

Muchos estudiantes se ven en la necesidad de leer, estudiar y profundizar en textos, sin poseer un verdadero hábito de lectura, algunos ni siquiera leen los periódicos, por lo que el aprendizaje se vuelve más difícil.

De lo anterior podemos deducir cuán importante es la labor del docente en la formación de hábitos de lectura y escritura. Si no nos preocupamos por estimular y motivar a nuestros estudiantes en esta área, la utilización de la lectoescritura como instrumento didáctico será deficiente.

Dedicar los primeros cinco minutos a esta actividad no tiene grandes repercusiones negativas en el programa, y más bien nos permitirá no solo utilizar un magnífico recurso didáctico, sino también cercanía con nuestros estudiantes, un ambiente propicio para el aprendizaje, mejores niveles de comunicación, conocimiento de nuestros estudiantes acerca de sus preferencias. En fin "sacrificar" cinco minutos a cambio de tantas ventajas nos parece oportuno.

- **La comunicación no verbal y sus instrumentos didácticos.**

Con toda certeza la comunicación no verbal es sumamente compleja debido a que está sujeta a una gran cantidad de interpretaciones.

A manera de ejemplo, tomemos una situación muy simple: una sonrisa.

En el aula, un alumno puede sonreír porque el maestro dijo algo chistoso, porque un compañero hizo burla, también podría hacerlo porque no hizo la tarea (risa nerviosa). Supongamos que en este último caso el docente interpreta que el alumno sonríe porque no le interesa la tarea. Como es de suponerse sus mensajes variarían radicalmente a partir de esta interpretación. Como vimos anteriormente en una de las funciones del escucha, *revelar la intencionalidad*. Establecer un diálogo con el alumno, con el fin de poseer más elementos y responder adecuadamente.

Con estos ejemplos tan simples queda demostrada no solo la complejidad de la comunicación no verbal, sino la importancia de percibir la comunicación como un todo verbal y no verbal dentro de todas las situaciones de aprendizaje.

a) El cuerpo como primer instrumento didáctico

Usted como docente, ¿utiliza su cuerpo y el de sus estudiantes en el proceso de enseñanza-aprendizaje? La utilización del cuerpo como instrumento didáctico no ha cesado, aun cuando no se realice de manera consciente. Evidentemente ya no cumple un papel central como en las sociedades primitivas, sin embargo, el cuerpo sigue comunicando. Por ejemplo, la manera en que usted viste su cuerpo dice "algo" de usted, comunica algo.

El cuerpo "habla" aunque no queramos, cuando nos movemos, cuando reímos, cuando utilizamos nuestras manos, con los gestos. Para contestar nuestras preguntas, diremos que "sí", el cuerpo todavía se utiliza, el cuerpo, sin duda es uno de los instrumentos principales del juego. La utilización del cuerpo es muy útil en el aula, ya sea preescolar, escolar, colegial o universitaria y todos nosotros como docentes deberíamos aprovechar este recurso como ayuda para la adquisición de los objetivos propuestos.

El cuerpo, es un importante instrumento didáctico para todo educador, digno de ser utilizado y explotado en todas nuestras aulas, no solo en las de los más pequeños.

▪ **Los gestos como vehículos de comunicación.**

En el caso de los gestos como vehículos de comunicación nos limitaremos a aquellos más elementales, porque claramente todos poseemos y hacemos uso de gestos propios. Es evidente como el gesto es utilizado como instrumento didáctico y posee muchas aplicaciones y significados en educación. Algunos aspectos que los profesores deben tener en cuenta con respecto a los movimientos y gestos podrían ser, los siguientes:

- Considere si a la hora de explicar o realizar síntesis, comentarios se encuentra siempre sentado en su escritorio, o si hace uso del espacio general, se recomienda no adoptar una sola posición.
- Analice si tiene gestos de atención para todos los estudiantes por igual. Algunos profesores sonrían o dan muestras de aprobación cuando intervienen o realizan comentarios solo ciertos estudiantes.
- Examine si cuando los estudiantes realizan sus actividades se acerca a ellos y de que forma lo hace. Usted puede acercarse de modo que brinde confianza o bien puede acercarse amenazante o desafiante provocando angustia y temor a sus estudiantes.
- En ocasiones ayuda mucho sentarse en semicírculo o en círculo alrededor del aula, de modo que todos pueden verse los rostros. Esto crea un ambiente idóneo para presentaciones grupales, ejercicios orales o bien para abordar técnicas con un alto grado de dificultad.

Hasta aquí hemos tocado algunos aspectos que esperamos pueden ayudar a reflexionar sobre nuestro quehacer cotidiano y sobre el cuidado que debemos tener a la hora de

expresarnos sin palabras. La recomendación principal es que evitemos a toda costa el prejuicio, muchas veces nuestros estudiantes gesticulan y se comportan de una manera inadecuada queriendo hacer todo lo contrario, otras veces con toda la intención, pero cualquiera que sea la situación cerciorémonos de que estamos interpretando acertadamente y solo después de esto tomemos las decisiones en cada circunstancia.

- **Comunicación no verbal espacial o proxémica**

La proxémica es el área del conocimiento que estudia la expresión de los mensajes no verbales con el uso del espacio. Para Knapp se trata del estudio del uso y percepción del espacio social y personal (KNAPP, 1980: 25). Knapp también le llama ecología del pequeño grupo, la cual se ocupa de cómo la gente usa y responde a las relaciones espaciales en el establecimiento de grupos formales e informales. De esta forma encontramos, por ejemplo, en un aula la disposición espacial de los pupitres. Un debate, presupone que los asientos se distribuyan de manera que todos logren verse las caras, lo mismo vale para una mesa redonda. La distribución de objetos y personas en un espacio determinado puede fomentar la participación, la interacción o más bien propiciar la privacidad. Así, para un examen los asientos se ordenan de cierta forma y para una fiesta escolar de otra.

Usualmente el alumno y el maestro mantienen una cierta distancia social, sin embargo algunos "rompen" estas distancias y comunican su afecto o sus necesidades de diversas formas, por ejemplo, llorar en un hombro, un abrazo efusivo y hasta un golpe, como lamentablemente en ocasiones sucede, pueden romper este espacio entre docente y discente. La labor docente también va en esta dirección, es necesario utilizar el espacio disponible en el momento oportuno. Algunos estudiantes "abren" temporalmente el espacio social con el fin de pedir ayuda o de ser escuchados, en situaciones de emergencia. Aprovechar estos espacios es oportuno, siempre y cuando sea con el fin de colaborar en su desarrollo integral.

También es muy importante respetar la "demarcación territorial" del educando y no incursionar más allá de donde nos es permitido. Desde nuestra posición podríamos persuadir delicadamente para que, en caso de necesidad, el mismo estudiante pueda alargar los espacios, sin que el maestro utilice la coerción, la imposición, la violación o la invasión de espacios, las cuales son acciones nefastas en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

IV. PREGUNTAS DIRECTRICES

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

- ❖ ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades que aplica la Directora en el proceso evaluativo de enseñanza –aprendizaje de los estudiantes de 11mo grado?

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

V. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

No	Variable	Definición Operacional	Sub-variable	indicadores	Instrumentos	Fuente
1	Liderazgo educativo	Consiste en que el director se hace cargo de la fase operacional de la institución educativa, lo que conlleva las responsabilidades referidas a la planificación, organización, coordinación, dirección, control y evaluación de todas las actividades que se llevan a cabo en la escuela. Un buen dominio de estas competencias permite realizar de manera eficaz las tareas y prácticas administrativas encaminadas hacia el logro de los objetivos institucionales.	Enseñanza aprendizaje Estilos de Liderazgo	1-Proceso de enseñar 2-Características del proceso de enseñanza y aprendizaje Liderazgos: Democrático. Autocrático Laissez Faire Carismático Tradicional Legítimo Socio-afectivo Paternalista	Entrevista. Encuesta. Directora. Docentes	Directora. Docentes Estudiantes Entrevista. Encuesta.

			Tipos de Evaluación.	-Heteroevaluacion Coevaluación Autoevaluación Según Intencionalidad Según estándar de comparación Según el momento Según Agente Evaluador Según la extensión del aprendizaje	Directora. · Docentes	Entrevista. Encuesta.
			Función pedagógica	Acompañamiento Pedagógico		

VI DISEÑO METODOLÓGICO

El diseño metodológico son los pasos (medida-modos) a seguir para mejorar una información que se requiere para la realización de la investigación en el colegio educativo Nicarao.

Tipo de investigación

Es de tipo de enfoque cualitativo con algunas implicaciones cuantitativas, que conlleve a una descripción de las diferentes situaciones observadas que se abordaron a través de las respuestas que brindaron los encuestados y se orientó a la comprobación mediante la aplicación de instrumentos que sirven de insumo para los investigadores y otras partes interesadas.

Según (Sampieri,2003) es enfoque cualitativo, porque durante todo el proceso del análisis de la información obtenida en las diferentes fuentes e instrumentos de investigación se han ido analizando y describiendo rasgos característicos, actitudes y valores de cada uno de los elementos de la comunidad educativa y fenómenos a investigar, estos aspectos permiten que de igual manera se cuantifiquen datos haciendo uso de estadística descriptiva y triangulando los datos, es decir sistematizando y controlando la información por medio de la variable en estudio dando respuestas a preguntas de investigación que narran situaciones, eventos y hechos que ocurren a nivel interno de la institución.

6.1 Tipo de Estudio

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

Según su alcance este estudio es descriptivo, porque refiere eventos y hechos relacionados con la incidencia del liderazgo en las evaluaciones de los procesos de enseñanza –aprendizaje de los alumnos.

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

Es de carácter transversal, debido a que el estudio se hace en un periodo de corto plazo, correspondiente al II semestre del año 2016

6.2 Escenario

El centro escolar público Nicarao donde se desarrolló el presente estudio, se encuentra ubicado en la Colonia Nicarao, Distrito 5 Managua , de ENEL Central 1 C abajo 1./2 al Sur.

Las rutas de trasportes urbano colectivos accesibles cercas del centro escolar son 110, 117, 119, 262, 101, 103, 118, 116, 104, 163, Tipitapa Managua, Tipitapa Huembes, lo que demuestra que es un centro que tiene accesibilidad para los estudiantes de los barrios aledaños.

El centro escolar se encuentra en un área perimetral segura con constante supervisión policial, cuenta con la cooperación de la comunidad, y las diferentes organización gubernamentales.

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

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

En este centro se imparten las modalidades de educación inicial formal, Educación Primaria Regular, La modalidad de Secundaria Regular y Primaria Extra edad en el turno Vespertino. Ejerciendo la dirección la licenciada Teresa González.

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

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

6.3 Selección de los informantes (población y muestra)

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

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

Para alcanzar los objetivos del presente estudio se toma en cuenta una muestra de la comunidad del centro público Nicarao, en la modalidad de Secundaria del turno matutino. Los sujetos activos de la población son el Director, 8 Docentes de una población de 13 docentes y 59 estudiantes de una población de 118 de estudiantes del turno matutino, 59 padres de familia de una población de 118 padres de familia.

Se seleccionó al director porque es el elemento fundamental del estudio ya que se quiere comprobar si existe liderazgo en el proceso evaluativo de enseñanza aprendizaje.

A los docentes porque son los principales actores para llevar a cabo el proceso educativo; además que deben seguir las orientaciones programadas por el director

y son los más indicados para hablar del liderazgo que posee el director en el proceso evaluativo de enseñanza aprendizaje.

El hecho de tomar en cuenta los estudiantes es con el propósito de fundamentar este estudio, ya que son quienes participan activamente en las actividades planificadas con los docentes y esto demuestra el éxito y fracaso del liderazgo del director en los procesos evaluativos.

Población y muestra seleccionada

Tabla # 1

Sujeto	Población	Muestra	Porcentaje
Director	1	1	100%
Docentes	13	8	62 %
Estudiantes	118	59	50%
Padres de Familia	118	59	50%

Roll del Investigador

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

Estos conocimientos se manifiestan en las técnicas utilizadas para recopilar la información, analizarla y valorar el liderazgo del director en el proceso evaluativo de enseñanza aprendizaje en el colegio público de la Nicarao en el segundo semestre del año 2016.

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

6.4 Estrategias Para Recopilar Información

Dentro de las estrategias utilizadas para recopilar los datos tenemos: Entrevistas y Encuesta. Para la aplicación de estos instrumentos se hizo un acercamiento con las fuentes de información, explicándoles la importancia de los datos que ellos proporcionarían al estudio para darle la veracidad que se requería y dar repuestas a las necesidades encontradas.

a. Entrevistas

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

La entrevista en el aprendizaje de la investigación

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

b. Encuesta

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

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

que vaya dando el encuestado . En el presente estudio se encuestó a los docentes, alumnos y padres de familia.

c. Validación de instrumentos

Todo instrumento de recolección de datos debe resumir dos requisitos esenciales: validez y confiabilidad. Con la validez se determina la revisión de la presentación del contenido, el contraste de los indicadores con los ítems (preguntas) que miden las variables correspondientes. Se estima la validez como el hecho de que una prueba sea de tal manera concebida, elaborada y aplicada y que mida lo que se propone medir.

Algunos autores como Black y Champion (1976), Johnston y Pennypacker (1980:190-191), Kerlinger (1980:190-191), citados por Barba y Solís (1997:232-234), señalan que la validez es un sinónimo de confiabilidad. El primero, se refiere al significado de la medida como cierta y precisa. El segundo, se refiere al hecho de lo que se mide actualmente es lo que se quiere medir. Se estima la confiabilidad de un instrumento de medición cuando permite determinar que el mismo, mide lo que se quiere medir, y aplicado varias veces, indique el mismo resultado.

Los instrumentos que se utilizaron para la investigación fueron validados por expertos los que a continuación se nombran:

- Msc. Arturo Díaz
- Msc. Jorge Luis Rodríguez
- Msc. Bernarda Rodríguez

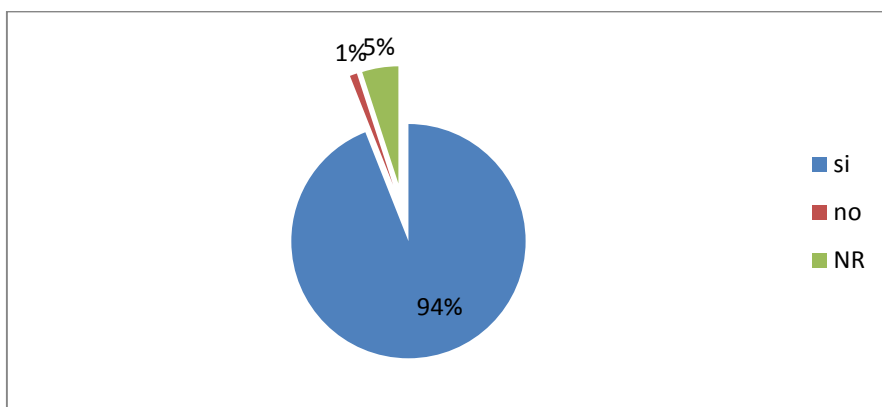
VII. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Uno de los aspectos abordados en la entrevista a la Directora del centro en estudio fue ¿Qué es el liderazgo? a lo que manifestó que es la capacidad y habilidad que se tiene para poder planificar, organizar y dirigir actividades para su equipo de trabajo. Cabe señalar que el 100% de los docentes consideran que la directora es un buen líder y está preparada para desempeñar dicho cargo. Lo que coincide con lo expresado por los estudiantes en 100% que la directora es un buen líder y en 90% con los padres de familia. Sin embargo existe un 10% de los padres que considera que la directora no es un buen líder.

Otro aspecto relevante es que la Directora se siente motivada al ejercer dicho cargo y expresó que lo que la motivo fue el ejemplo de una profesora que le impartió la clase de Lengua y Literatura, por lo cual ingresó a estudiar el magisterio después de 13 años de ser docente le propusieron ser directora e impulsada por un consejo de un docente aceptó, porque le manifestó que en este puesto ella podía ayudar más, y desde ese período ejerce el cargo en el cual lleva 12 años. En las respuestas de los docentes encontramos el 94% de los docentes respondieron que el director está motivado y un 1% respondió que el director no está motivado y un 5% no respondieron la pregunta.

Ver gráfico No 1

Gráfico No 1

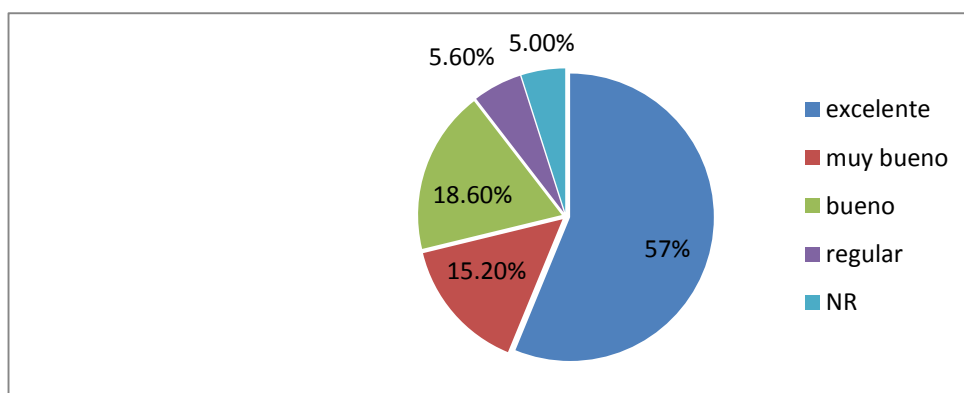


Fuente: Encuestas a profesores

Otro aspecto importante en la entrevista a la directora es la pregunta ¿Cuáles son las funciones administrativas que desempeña a lo que respondió que ella se encarga de dirigir , coordinar ,evaluar y planificar todas las actividades del centro, a esta interrogante el 100% de los profesores respondieron que la directora cumple con las funciones administrativas.

También se le pregunto a la directora si consideraba tener liderazgo en la comunidad educativa? A lo que respondió que considera tener liderazgo porque le da éxito en su trabajo y porque es una servidora pública, el 40% de los profesores encuestados dice que es excelente la relación del director con la comunidad educativa el 10% dice que es muy buena, el 40% dice que es buena y solo un 10% dice que es regular. A los estudiantes se les hizo la misma interrogante a lo cual respondieron de la siguiente manera, el 60% expresó que es excelente y el 15.2% respondió que es muy buena el 22% dijo que es buena y el 3.3% respondió que es regular, los padres de familia expresaron, El 57% dijo que es excelente, el 15.2% dijo que es muy bueno el 18.6% dijo que es bueno y el 1.6% dijo que es regular y un 5.0% no contesto la pregunta.

Grafica No 2.



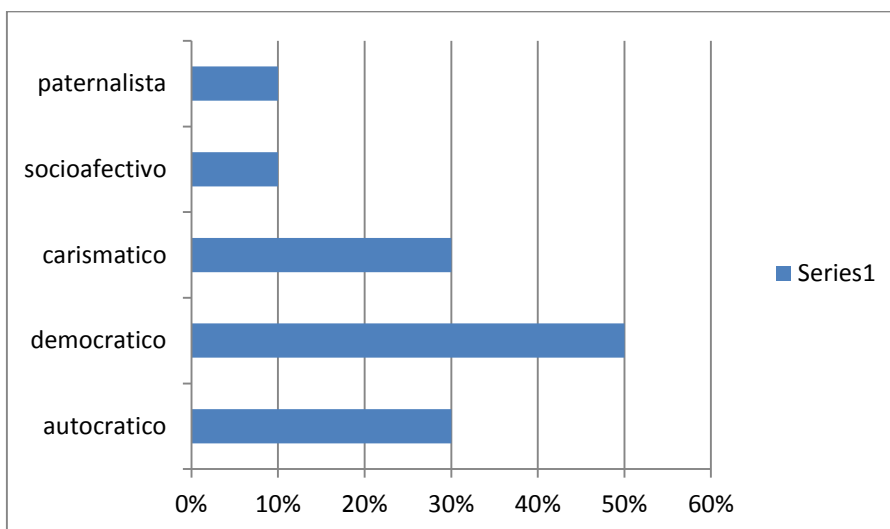
Fuente entrevista a directora encuesta a alumnos y padres.

En la entrevista a la directora se le pregunto ¿Qué proceso de administración realiza en su liderazgo? La directora respondió a la pregunta de esta manera:

planifica, controla, organiza, da seguimiento y evalúa, entre otras actividades en pro del proceso de enseñanza- aprendizaje de los alumnos .Los profesores encuestados respondieron de la siguiente manera, el 90% respondió que la directora si realiza acciones en el proceso de administración y educación, sin embargo el 10% no respondió la pregunta.

Es importante señalar que al preguntarle a la directora ¿Cómo considera su estilo de liderazgo en la función que desempeña? respondió que a veces es necesario aplicar de todo un poco qué tipo de liderazgo va de acuerdo a la acción que se realice que a veces se debe ser democrático pero a veces autocrático. En este mismo aspecto los profesores respondieron el 30% que el director es autocrático, el 50% dijo que era democrático, el 30% dijo que era carismático, el 10% dijo que es socio afectivo y el 10% paternalista.

Grafica No 3



Fuente: Encuesta a profesores

Otro elemento importante que sustenta dicho estudio es la pregunta realizada a la directora ¿Cómo resuelve los conflictos que se presenta entre docente, alumnos y padres de familia? La directora respondió que va en dependencia del tipo de conflicto y puede ser desde el levantamiento de acta en la dirección del colegio o

un informe a recursos humanos al MINED, a lo cual los profesores, estudiantes y padres de familia concordaron en conjunto que la directora utiliza: carta de compromiso, reunión con padres, y llamado de atención.

Se le solicitó a la directora que explicará el proceso de evaluación que aplica con su personal docente a lo que explicó que ella utiliza las visita a salón de clase, aplica instrumento y evaluación de desempeño, a lo cual el 100% de los docentes respondieron que revisa plan de clase, visita las aulas, acompañamiento pedagógico y observación de aula directa e indirectamente.

Al preguntarle a la directora ¿Cuáles son los documentos que evidencia la evaluación a sus docentes? la directora respondió que pide a los docentes guía de observación evaluación al desempeño, cuaderno de registro de asistencia, diario de campo cuaderno de planificación, guía de acompañamiento pedagógico, y actas de incidencias, los docentes respondieron en un 100% concordando con la directora que les pide plan de clase, cuaderno de registro, cuaderno de incidencia, evaluación de desempeño, y diario de campo, encontrándose coincidencia entre las fuentes.

Otro elemento relevante es ¿Con que frecuencia realiza las evaluaciones a su personal? La directora respondió que se realiza las evaluaciones de modo sistemático semanal, mensual, semestral y anual, Los docentes respondieron en un 100% que lo realiza mensual, semestral y anual, encontrándose coincidencia en un 100% esto repercute significativamente en el proceso de Enseñanza – aprendizaje.

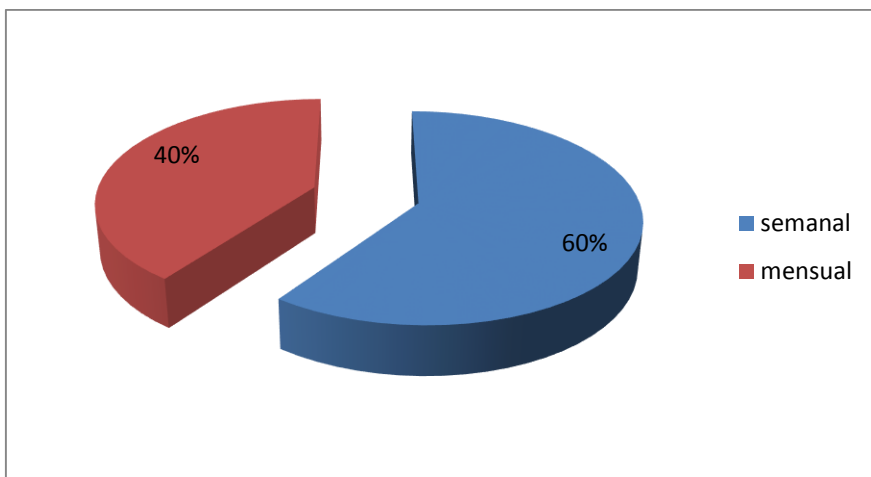
Con respecto a la pregunta ¿Qué tipo de evaluación aplica en los procesos evaluativos que ejerce con su personal? La directora respondió que va de acuerdo al agente para el docente hetero evaluación, evaluación externa e interna y recomienda utilizar la auto evaluación por docente y personal administrativo. Sin embargo a esta pregunta el 100% de los docentes respondieron que la directora utiliza auto evaluación.

Al preguntarle a la Directora ¿Qué fortaleza y debilidades encuentra en las evaluaciones realizadas a los docentes? Respondió que como fortaleza esta la buena ambientación, compromiso y acuerdo de mejorías, integridad, ética profesional y comunicación. Dentro de las debilidades mencionó falta de planificación y ausencia de estrategias innovadoras. En relación si la directora les da a conocer las fortalezas y debilidades los docentes respondieron en un 100% que si les da a conocer sus fortalezas y debilidades y a la vez estrategias de mejoras para fortalecer el proceso de Enseñanza y a la vez incide positivamente en el proceso de aprendizaje de los estudiantes.

Al preguntarle a la directora ¿De qué manera el acompañamiento pedagógico contribuye a mejorar la evaluación del proceso enseñanza - aprendizaje y si a la vez incide, respondió que mejora la planificación ayuda a crear estrategias innovadoras, contribuye un proceso evaluador para el beneficio de los estudiantes por tanto se realizan acuerdos de mejoría en el proceso de enseñanza – aprendizaje se cuenta con un orden laboral. En este mismo aspecto el 100% de los docentes, padres y estudiantes respondieron que el acompañamiento pedagógico contribuye en el proceso de evaluación y mejora el aprendizaje de los alumnos.

Es importante señalar que al preguntarle a la directora ¿Con qué frecuencia realiza acompañamiento pedagógico? respondió que es continuo para tratar de estar pendiente en el proceso de aprendizaje y evaluación de los estudiantes, a lo que el 60% de los docentes respondieron que el acompañamiento pedagógico es semanal y el 40% respondió que es mensual.

Grafica No 4



Fuente: Encuesta a profesores, padres de familia y estudiantes.

Un elemento importante es la pregunta relacionada al rendimiento académico sobre si la Directora realiza valoraciones y evaluaciones del rendimiento académico de los estudiantes, con los docentes y resultados que a obtenido. A lo que manifestó que antes y después de cada corte se evalúa el rendimiento académico de los estudiantes para encontrar futuras debilidades y mejorarlas de acuerdo a lo adquirido. Concordando con ella en un 100% los padres, profesores aduciendo que si realiza evaluaciones del rendimiento académico de los estudiantes. También los alumnos coinciden con los datos expuestos anteriormente. Debido a que un 90% respondió que si se realiza evaluación al rendimiento académico y tan solo el 10% respondió que no se realiza.

Al preguntarle a la directora ¿Revisa usted las pruebas o control que se aplican a los estudiantes y que incidencia de acompañamiento tiene usted en las mismas? La directora respondió que de acuerdo al tiempo limitado que tiene se le hace complicado dar seguimiento a la revisión de pruebas por grado por lo que se pide proyecto de examen por asignatura se da a revisión y se sugiere cuando se encuentra una actividad muy compleja para los estudiantes de igual forma se constata que las actividades en los proyectos de exámenes estén de acuerdo a los contenidos impartidos en clase y planificado en TEPCES. Los datos manifestados por la Directora se corresponden con la información que brindan los docentes y alumnos en un 100%, ya que respondieron que la directora utiliza en el seguimiento que brinda varias técnicas entre las cuales están, aplicar nuevas estrategias, revisar documentos y utilizar los recursos que están en el colegio

entre otros. El 89.8% de los padres de familia expresaron que la directora conoce las pruebas que se le aplican a sus hijos y el 10.2% no respondió la pregunta.

Al preguntarle a la directora si los docentes retoman la retroalimentación sobre las pruebas que se aplican a los alumnos respondió que mediante una evaluación general el docente intercambia experiencias para buscar soluciones en caso de que algún examen se generalice con bajas calificaciones, se procura dar solución. A lo cual el 100% de profesores y estudiantes respondieron que si se usa la retroalimentación, El 89.8% de los padres de familia respondieron que si e incluso les dan reforzamiento antes del examen o prueba el 3.3% respondió que no y el 6.7 % no respondieron.

Es relevante señalar que entre los temas de capacitación que requiere la Directora para fortalecer su liderazgo educativo están aquellos que hacen referencia al liderazgo educativo a lo que la universidad UNAN –MANAGUA dio respuesta a dicha petición ya que este año se inició al primer Diplomado para directores en Liderazgo de la Gestión Educativa. Al realizarle la misma pregunta a los docentes estos respondieron en un 60% que sería bueno capacitarla en relaciones humanas, el 20% considera que en la comunicación y el 20% resolución de conflicto que aunque la directora las aplica nunca está de más reforzar.

Grafica No 5



Fuente: Encuesta a profesores

VIII. CONCLUSIONES

Al concluir el análisis de la información recopilada a través de la aplicación de los diversos instrumentos elaborados se llegó a las siguientes conclusiones:

- La directora aplica un liderazgo democrático porque permite la participación y tomas de decisiones en algunas actividades por parte de los docentes delegando responsabilidades.
- La directora realiza evaluaciones de los procesos educativos por lo tanto se logra identificar las fortalezas y debilidades en dichos procesos. Lo que permite la retroalimentación y la mejora del proceso de Enseñanza-Aprendizaje.
- A pesar de que un 60% de los docentes dijo que necesitabas capacitación en relaciones humas se pudo observar un ambiente de coordinación, comunicación, de motivación y confianza que deposita la directora en sus docentes, lo que permite un trabajo de equipo y el logro de los aprendizajes de los estudiantes.

-
- Una gran ventaja que se logró observar que facilita el trabajo de la directora general del centro es que cuenta con el apoyo de 3 subdirectores uno por modalidad y existe muy buena comunicación entre ellos.
 - La directora a pesar de no ser graduada en la carrera de pedagogía en la administración posee los conocimientos para ejercer las funciones administrativas.
 - Existe buena relación entre la comunidad educativa y la dirección general del centro educativo NICARAO, lo que permite una mejor asertividad en los procesos educativos y evaluativos de los estudiantes 11mo, para fortalecer su liderazgo educativo.
 - La directora al contar con el apoyo de tres subdirectores mantiene un control de las actividades que se realizan en el centro y da acompañamiento pedagógico a los docentes lo que permite el fortalecimiento del proceso evaluativo en la Enseñanza- Aprendizaje de los estudiantes de 11° logrando en equipo las metas propuestas.

IX. RECOMENDACIONES

A la Directora:

- Se le recomienda tomar en cuenta las capacitaciones que pide el docente para ayudarlo en su desarrollo personal y profesional.
- Tratar de mantener a los padres de familias informados sobre las evaluaciones de los estudiantes, brindando información sobre las fortalezas y debilidades.
- Continuar motivando al personal como lo está haciendo para impulsándolos a ser mejor cada día y de esta manera lograr mejores resultados en los procesos, evaluativo y de Enseñanza- Aprendizaje de los estudiantes.

A los docentes:

- Continuar apoyando a la directora en las diferentes actividades escolares y extraescolares que se planifiquen en el centro de estudio, para el logro eficaz de los procesos evaluativos y de enseñanza-aprendizaje.
- Fortalecer las relaciones interpersonales entre director – docente y docente-docente para incidir positivamente en la calidad de sus trabajo y el proceso de aprendizaje de los alumnos.
- Tomar en cuenta las recomendaciones que se den en los resultados del acompañamiento pedagógico por parte de la directora para superar las debilidades encontradas a fin de ser mejores cada día.
- Tener en cuenta que tanto docentes como la directora tienen que estar en constante comunicación para lograr una educación de calidad en los estudiantes del colegio público NICARAO puesto que es una responsabilidad que demanda la sociedad.

X. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1) Anderson. (2010). Liderazgo de las Escuelas.
- 2) Artola Gonzalez, & Morales Reyes. (2012). *emprendedores*.
- 3) Balzan. (2008). Tareas del lider pedagogico.
- 4) Barba, & Solis. (1997). Validez de instrumentos.
- 5) Black, & Champion. (1976). validez.
- 6) Blejmar, & Tello. (2001-2008). Gestion curricular.
- 7) Chiavenato. (2000). Planificacion.
- 8) Contreras. (1994). Comunicacion didactica.
- 9) Cuevas, Diaz, & Alvarez. (2005). funcion del liderazgo.
- 10) Deobold B, Van Dalen, j, W., & Meller. (2006). Investigacion.
- 11) Egaña. (2003). Seccion de informantes.
- 12) Graus. (2013). concepto de liderazgo.
- 13) Johnston, & Penypacker. (1980). validez de instrumentos.
- 14) KNAPD. (1980). La proxemica.
- 15) Leithwood, H., & Hopkins. (2008). Liderazgo Educativo.
- 16) Lopez, s., & Garcia, G. (2010). Liderazgo Educativo. En Gorasave.
- 17) Lopez. (2003). lider pedagogico.
- 18) Maldonado. (2001). Comunicacion didactica.
- 19) Mineduc. (2005). Proceso de implementacion curricular.
- 20) Mineduc. (2008). Procedimientos y acciones en la instituciones educativass.
- 21) Muijs. (2003). Gestion de los apenizajes.

-
- 22)Murillo. (2016). Dimensiones y liderazgo pedagogico.
 - 23)Murray, & Egaña. (1961-2003). Poblacion y muestra.
 - 24)OCDE. (2008). liderazgo directivo.
 - 25)Roqueijo, & Finol. (2004). Supervision y asesoria.
 - 26)Sampieri. (2003). Metodologia de la investigacion.
 - 27)Solano, P. y. (2010). Liderazgo del director de educacion media.
 - 28)Cursos.aiu.edu/Liderazgo.
 - 29)Dirección y Liderazgo .edu .COM

XI. ANEXOS



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA,
MANAGUA

RECINTO UNIVERSITARIO RUBÉN DARÍO

FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS

DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA

CARRERA PEDAGOGÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN.

ENTREVISTA AL DIRECTOR

Objetivo

Obtener información que nos permita valorar el liderazgo que desempeña el director en sus funciones administrativas.

Presentación

Estimado Director como estudiantes de la UNAN (Managua) de la carrera de Pedagogía con mención en Administración de la Educación, estamos realizando un estudio con énfasis en: El liderazgo del director en el proceso evaluativo de enseñanza aprendizaje, por ende le solicitamos su colaboración al brindarnos información relevante para dicho estudio.

Agradecemos su participación, tiempo e información que será usada con la discreción requerida en el proceso investigativo

I. Datos Generales

Nombre y apellido: _____

Edad: _____

Sexo _____

Nivel Académico:

MEP LIC. MASTER. OTRO.

Años de experiencia en el cargo: _____

Años de experiencia en el centro _____

Años de servicio docente: _____

Fecha: _____

Personal a su cargo: _____

II. Desarrollo

1. ¿Qué es para usted el liderazgo?
2. ¿Qué le motiva a ejercer el cargo que desempeña?
3. Cuáles son las funciones administrativas que usted desempeña.
4. ¿Considera usted tener liderazgo en la comunidad educativa fundamentado en su respuesta?
5. ¿Qué tipos de acciones realiza en el proceso de administración en su liderazgo ?
6. ¿Cómo considera su estilo de liderazgo en las funciones que desempeña?
7. ¿Cómo resuelve usted los conflictos que se presentan entre el personal docente, estudiantes y padres de familia?
8. ¿Explique el proceso de evaluación que implementa con su personal docente.?

-
9. ¿Cuáles son los documentos que evidencian la evaluación a sus docentes.?
 10. ¿Con qué frecuencia realiza las evaluaciones a su personal?
 11. ¿Qué tipo de evaluación aplica en los procesos evaluativos que ejerce con su personal.?
 12. ¿Qué fortaleza ha encontrado en las evaluaciones realizadas a los docentes?
 13. ¿Qué debilidades ha encontrado en las evaluaciones realizadas a los docentes?
 14. ¿De qué manera el acompañamiento pedagógico contribuye a mejorar la evaluación del proceso enseñanza aprendizaje?
 15. ¿Con qué frecuencia realiza acompañamiento pedagógico?
 16. ¿Cómo valora el acompañamiento pedagógico realizado a los docentes?
 17. Realiza valoraciones y evaluaciones del rendimiento académico de los estudiantes con los docentes, ¿qué resultados ha obtenido?
 18. ¿Revisa usted las pruebas o controles que se aplican a los estudiantes y que incidencia de acompañamiento tiene usted en las mismas. ?
 19. ¿Los docentes retoman la retroalimentación sobre las pruebas que se aplican a los alumnos ?

20. ¿Brinda seguimiento y control en la aplicación de las pruebas y exámenes a los estudiantes . y otras formas de evaluación?explique

21. ¿Cómo considera las relaciones interpersonales entre la comunidad educativa?

22. ¿Cómo volora usted su relación con la comunidad educativa

23. ¿Qué tipo de capacitaciones requiere para fortalecer su liderazgo educativo?

MUCHAS GRACIAS



RECINTO UNIVERSITARIO RUBEN DARIO

FACULTAD DE EDUCACION E IDIOMAS

DEPARTAMENTO DE PEDAGOGIA

CARRERA PEDAGOGIA EN ADMINISTRACION DE LA EDUCACION.

Encuesta a profesores

Objetivo

Obtener información que nos permita valorar el liderazgo que desempeña el director en sus funciones administrativas.

Presentación

Estimado profesor como estudiantes de la UNAN (Managua) de la carrera de Pedagogía con mención en Administración de la Educación, estamos realizando un estudio con énfasis en: El liderazgo del director en el proceso evaluativo de enseñanza aprendizaje, por ende le solicitamos su colaboración al brindarnos información relevante para dicho estudio.

Desde ya se agradece su participación y valioso tiempo así como el hecho de brindar información confidencial que será utilizada en la investigación.

I. Datos Generales

Sexo _____

Nivel Académico:

MEP LIC. MASTER. OTRO.

Años de experiencia en el cargo: _____

Años de experiencia en el centro _____

Años de servicio docente: _____

Fecha: _____

II. DESARROLLO

1. ¿Usted identifica en el director las funciones administrativas?

si _____ no _____

2. ¿Qué cree usted que el director está motivado en el cargo que ejerce?

si _____ no _____

3. ¿Cómo es la relación entre el director y la comunidad educativa?

excelente _____ muy buena _____

buena _____ regular _____

4. ¿Cómo es su relación con el director/a ?

excelente _____ muy buena _____

buena _____ regular _____

5. ¿Cómo soluciona el director los conflictos a lo interno del centro escolar docente-estudiantes-padres de familia?

Carta de compromiso _____

Reunión con los padres _____

Llamado de atención _____

6. ¿Le beneficia a usted el acompañamiento pedagógico en el proceso de enseñanzas ?

si _____ no _____

7. ¿con que frecuencia le realiza acompañamiento pedagógico el director?

diario _____

semanal _____

mensual _____

anual _____

8. ¿Cree usted que la valoración que realiza el director en el acompañamiento pedagógico es el más adecuado?

Si _____ no _____

9. ¿Presenta al director los proyectos de exámenes o pruebas escrita para su revisión y aprobación?

Si _____ no _____

10. ¿Cree que el director es un buen líder?

si _____ no _____

11. ¿Considera que el director ejerce un buen liderazgo?

si _____ no _____

12. ¿Conoce algunas acciones que realiza el director en el proceso de administración de su liderazgo? ¿cuáles?

Si _____ no _____

13. ¿Qué tipo de liderazgo desempeña el director en sus funciones ?

Autocrático _____

Democrático _____

Laissez faire _____

Carismático _____

Tradicional _____

Legitimó _____

Socio afectivo _____

Paternalista _____

14. ¿Cuál es el proceso de evaluación que utiliza el director hacia ustedes?

15. ¿Qué documentación entrega usted al director al ser evaluado?

16. ¿con que frecuencia le realiza el director evaluación?

Semanal _____

Mensual _____

Anual _____

17. ¿con que criterios lo evalúa el director?

18. Le da a conocer el director sus fortalezas y debilidades en la evaluación

Si _____ no _____

19. ¿El director brinda seguimiento y control en la aplicación de pruebas y exámenes a los estudiantes y otras formas de evaluación?

Explique

20. ¿Se reúne con ustedes el director para realizar valoraciones al rendimiento académico ?

si _____

no _____

21. De las opciones que se les brinda marque con una X las que le sugiere al director mejorar en el proceso de liderazgo en la escuela

Relaciones humanas _____

Comunicación _____

Resolución de conflicto _____



RECINTO UNIVERSITARIO RUBEN DARIO

FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS

DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA

CARRERA PEDAGOGÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN.

ENCUESTA A ESTUDIANTES

Objetivo

Obtener información que nos permita valorar el liderazgo que desempeña el director en sus funciones administrativas.

Presentación

Estimado estudiante como estudiantes de la UNAN (Managua) de la carrera de Pedagogía con mención en Administración de la Educación, estamos realizando un estudio con énfasis en: El liderazgo del director en el proceso evaluativo de enseñanza aprendizaje, por ende le solicitamos su colaboración al brindarnos información relevante para dicho estudio.

Desde ya se agradece su participación y valioso tiempo así como el hecho de brindar información confidencial que será utilizada en la investigación

I. DATO GENERALES

Edad _____

Grado que cursa _____

Sexo F M

II. Desarrollo

1. ¿Cómo considera el trabajo del director en el centro?

Excelente _____ muy buena _____

buena _____ regular _____

2. Desde tu punto de vista crees que el director es un buen líder

si _____ no _____

3. ¿Cómo considera la relación del director con la comunidad educativa ?

Excelente _____ muy buena _____

buena _____ regular _____

4. ¿Cómo soluciona el director los conflictos a lo interno del centro escolar docente-estudiantes-padres de familia?

Carta de compromiso _____

Reunión con los padres _____

Llamado de atención _____

5. ¿Le beneficia a usted el acompañamiento pedagógico en el proceso de enseñanza?

Si _____ no _____

6. ¿Cada cuánto realiza observación de clase el director al docente ?

Diario _____

Semanal _____

mensual _____

anual _____

7. ¿Conoces de qué manera evalúa el director a los docentes en la observación de las clases ?

Si _____ no _____

8. ¿Estas informado si las pruebas o exámenes que se le aplican en los cortes evaluativos son aprobadas por el director ?

Si _____ no _____

9. ¿Según tu criterio el director es un líder en el centro educativo?

Si _____ no _____

10. ¿Crees que el director ejerce un buen liderazgo en la escuela?

Si _____ no _____

11. ¿Realiza acciones el director como líder que beneficie la escuela?

Si _____ no _____

12. ¿Cómo es la actitud del director al realizar sus funciones en el centro ?

Excelente _____ muy buena _____

buena _____ regular _____

13. ¿Conoce el proceso de evaluación que utiliza el director para el personal docente ?

Si _____ no _____

14. ¿Conoce la documentación que presenta el docente al director al ser evaluado?

Si _____ no _____

15. ¿Es de tu conocimiento cada cuanto evalúa el director al docente ?

Si _____ no _____

16. ¿Conoces los criterios que utiliza el director para evaluar al personal docente?

Si _____ no _____

17. ¿Te realiza valoración el director de tu rendimiento académico ?

Si _____ no _____

18. ¿El director brinda acompañamiento en la aplicación de evaluación en el aula de clases?

Si _____ no _____

19. ¿El docente utiliza la retroalimentación a las pruebas que les aplica?

Si _____ no _____

20. ¿El director les brinda seguimiento a los exámenes , pruebas u otra forma de evaluación utilizadas por el docente?

Si _____

no _____

Gracias por su cooperación

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA



RECINTO UNIVERSITARIO RUBEN DARIO

FACULTAD DE EDUCACION E IDIOMAS

DEPARTAMENTO DE PEDAGOGIA

CARRERA PEDAGOGIA EN ADMINISTRACION DE LA EDUCACION.

ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Objetivo

Obtener información que nos permita valorar el liderazgo que desempeña el director en sus funciones administrativas.

Presentación

Estimado padres de familia, como estudiantes de la UNAN (Managua) de la carrera de Pedagogía con mención en Administración de la Educación, estamos realizando un estudio con énfasis en: El liderazgo del director en el proceso evaluativo de enseñanza aprendizaje, por ende le solicitamos su colaboración al brindarnos información relevante para dicho estudio.

Desde ya se agradece su participación y valioso tiempo así como el hecho de brindar información confidencial que será utilizada en la investigación.

I. DESARROLLO

1. ¿Cómo considera usted el trabajo que realiza el director en el centro educativo ?

Excelente _____ muy buena _____

bueno _____ regular _____

2. Según su consideración ¿cree que el director está motivado para ejercer dicho cargo?

Si _____ no _____

3. ¿Cómo considera la relación del director con la comunidad educativa ?

Excelente _____ muy buena _____

bueno _____ regular _____

4. ¿Cómo es su relación con el director?

Excelente _____ muy buena _____

buena _____ regular _____

5. ¿Qué solución presenta el director ante un conflicto escolar?

Carta de compromiso _____

Reunión de padres _____

Llamado de atención _____

6. ¿Cree usted que cuando el director le brinda acompañamiento al docente en hora de clase, eso ayuda a que su hijo mejore en su proceso de enseñanza-aprendizaje?

Si _____ no _____

7. ¿ha observado usted si el director realiza acompañamiento al docente en horas de clases?

Si _____ no _____

8. ¿conoce usted de qué manera el director evalúa a los docentes en las visitas de observación de clase?

Si _____ no _____

9. ¿Se brinda información a usted sobre los proyectos de exámenes o pruebas escritas que se le aplican a su hijo por parte de la dirección?

Si _____ no _____

10. ¿el director es un buen líder?

Si _____ no _____

11. ¿Según su criterio cree que el director posee las cualidades ser un líder?

Si _____ no _____

¿Porque?

12. ¿Conoces algunas acciones que realiza el director como líder que beneficie la escuela?

Si _____ no _____

¿Cuáles?

13. ¿cómo es la actitud del director al realizar las actividades en el centro?

Excelente _____ muy buena _____

buena _____ regular _____

14. ¿Maneja usted , como evalúa el director a los docentes del centro?

Si _____ no _____

15. ¿El director conoce las notas de su hijo o hija?

Si _____ no _____

16. ¿Se le da a conocer el rendimiento académico de su hijo?

Si _____ no _____

17. ¿Con que frecuencia le dan a conocer el rendimiento académico de su hijo?

Semana _____

Mensual _____

Bimensual _____

Trimestral _____

18. ¿El docente utiliza la retroalimentación para la evaluación del rendimiento académico de su hijo?

Si _____ no _____

19. ¿El director brinda seguimiento y control en la aplicación de las pruebas y exámenes a su hijo?

Si _____ no _____

