



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA

FOCO DE INVESTIGACION

El liderazgo educativo que ejerce la directora del centro escolar privado El Buen Pastor en el municipio de Masaya durante el II semestre del año 2017.

Para optar por al título de Técnico Superior en la carrera de pedagogía con mención en Administración de la Educación.

Autores (a):

Bra. Ingrid María Jirón García
Bra. Ivania del Socorro Estrada Jiménez
Bra. Nathaly Elisa Miranda Palacios

Tutor:

MSC. Francisco Antonio Larios Carrillo.

Managua, Nicaragua Enero 2018.



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

CARTA AVAL

Por medio de la presente, el docente tutor de los estudiantes de la carrera de “Pedagogía con mención en Administración de la Educación”, Facultad de Educación e Idiomas, Departamento de Pedagogía, UNAN-Managua, hace constar que se brindó acompañamiento metodológico en el periodo comprendido: del II semestre del año 2017.

Certifica a las estudiantes del III año: Ivania del Socorro Estrada Jiménez, Ingrid María Jirón García y Nathaly Elisa Miranda Palacios, han incorporado las orientaciones emitidas por el tribunal examinador. El tema es: “El liderazgo educativo que ejerce la directora del centro escolar privado El Buen Pastor en el municipio de Masaya, durante el segundo semestre del año 2017”.

En calidad de tutor, extendiendo la presente Carta Aval, en la ciudad de Managua a los trece días del mes de diciembre del año 2017.

Atentamente,

MSC . Francisco Antonio Larios Carrillo
Docente Tutor

¡A la Libertad por la Universidad!

Dedicatoria

Dedicamos nuestro trabajo de seminario de graduación en primer lugar a Dios por darnos la vida, sabiduría, la inteligencia y porque nos ha dotado del amor como docentes a nuestra labor, brindándonos la fuerza necesaria para alcanzar un paso más en nuestra preparación profesional.

A nuestras familias por brindarnos su apoyo y su comprensión por que gracias a ellos nos seguimos formando permitiéndonos mermer su tiempo para alcanzar nuestros objetivos profesionales.

A todo el personal docente que a lo largo de nuestra formación han aportado con sus saberes para enriquecer nuestros conocimientos.

RESUMEN:

El presente estudio, tiene como objetivo valorar el liderazgo ejercido por la directora del centro escolar privado el Buen Pastor del municipio de Masaya y su incidencia en la comunidad educativa durante el II semestre del año 2017.

En la perspectiva de la investigación se tomó en cuenta el enfoque cualitativo, porque estudia la realidad en su contexto natural y como sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas. El tipo de estudio es diseño etnográfico educativo y es de corte transversal, debido a que se realizó en el II semestre 2017.

La Población del personal es de: 1 directora, 9 docentes, La muestra de estudio: en su totalidad directora y docentes, una muestra de padres de familia y estudiantes de quinto y sexto grado seleccionados según características y edad que les permite tener mayor conocimiento del liderazgo educativo que ejerce la directora en el centro y su capacidad de aportar información objetiva.

Los instrumentos aplicados, fueron: Guía de observación, entrevista y grupo focal, los que fueron aplicados a los actores involucrados de la comunidad educativa, como: Directora, personal docente, padres de familia y estudiantes.

Los resultados obtenidos más relevantes son: Responsabilidad, asistencia diaria de la directora, gestiones en beneficio del centro, preocupación por el personal docente.

Entre las recomendaciones Instamos al personal administrativo en actualizar conocimientos, anexar características de diferentes tipos de liderazgo para retomar lo positivo de cada uno de ellos, permitir y tomar en cuenta la participación activa de los docentes, fomentar el trabajo en equipo entre el personal, brindar capacitaciones institucionales a los docentes según las necesidades del centro en concordancia con los lineamientos del MINED

ÍNDICE

Dedicatoria.....	
RESUMEN:.....	
ÍNDICE.....	
I. INTRODUCCIÓN.....	6
1.1 JUSTIFICACION.....	8
1.2 ANTECEDENTES	9
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
II. FOCO DE INVESTIGACIÓN.....	13
III. CUESTIONES DE INVESTIGACIÓN	14
IV. PROPÓSITOS DE INVESTIGACIÓN	15
4.1. Propósito General:	15
4.2. Propósitos Específico:	15
V. PERSPECTIVA TEÓRICA	16
V. PERSPECTIVA TEÓRICA	16
5.1. El Liderazgo	16
5.2. Estilo De Liderazgo De Dirección.....	17
5.2.1. Estilo Autocrático:	18
5.2.2. Estilo Paternalista:.....	18
5.2.3. Estilo carismático:	19
5.2.4. Estilo Laissez Faire	20
5.2.5. Estilo Democrático:	20
5.2.6. Estilo Burocrático:	21
5.2.7. Estilo Institucional:	22
5.3. Liderazgo Escolar.....	22
5.3.1. Enfoques sobre liderazgo Escolar.....	23
5.3.2. Liderazgo Transformacional	26
5.3.3. Liderazgo Instruccional.....	27
5.4. Dimensiones liderazgo educativo	28
5.5. Los efectos del liderazgo escolar.....	29
5.6. Dimensiones del nivel del sistema educativo	31

5.6.1.	Dimensión Institucional.....	31
5.6.2.	Dimensión administrativa.....	31
5.6.3.	Dimensión pedagógica.....	32
5.6.4.	Dimensión comunitaria.....	32
5.6.5.	Solución de problemas.....	32
5.6.6.	Modelo de liderazgo pedagógico.....	34
5.7.	Las funciones de la administración.....	35
5.7.1.	Etapas del proceso administrativo.....	35
5.8.	Características de los líderes educativos:.....	35
VI.	MATRIZ DE DESCRIPTORES.....	37
VII.	PERSPECTIVA DE LA INVESTIGACIÓN.....	42
7.1.	Enfoque de Investigación.....	42
7.2.	Tipo de estudio.....	42
7.3.	Según su temporalidad.....	43
7.4.	Escenario.....	43
7.5.	Selección de los informantes.....	44
7.6.	Contexto del estudio.....	44
7.7.	Rol de investigadoras.....	44
7.8.	Recopilación de información.....	45
➤	Observación.....	45
➤	Entrevista.....	45
➤	Grupo Focal.....	46
7.9.	Métodos utilizados en el estudio.....	46
7.10.	Criterios Regulativos.....	46
7.11.	Estrategias de acceso y retirada del escenario.....	47
7.12.	Técnicas de análisis.....	48
VIII.	Análisis e Interpretación de los Resultados.....	49
IX.	CONCLUSIONES.....	62
X.	RECOMENDACIONES.....	64
XI.	PROPUESTAS.....	66
	INTRODUCCION.....	68
	ANTECEDENTES.....	69
	JUSTIFICACION.....	70

MARCO JURÍDICO	71
ORGANIGRAMA	71
OBJETIVO DEL MANUAL	72
Visión:.....	72
Misión:	73
DESCRIPCIONES Y PERFILES DE LOS CARGOS	73
Directora.....	73
Secretaria Académica.....	75
Docentes.....	76
Agente de seguridad interna.....	78
Conserje.....	78
Bibliografía	80
ANEXO	82

I. INTRODUCCIÓN

Según Fiedler citado por(Chávez, 2015) en su concepción de liderazgo educativo consideran a este, “como un hecho subjetivo que estructura el poder de un grupo”, esta unidad estructurada se realiza por medio de una diversidad de relaciones entre el líder y los restantes miembros del grupo, siendo la parte fundamental que permite el correcto funcionamiento de todas las operaciones que implican tener a cargo la administración de una institución educativa.

El concepto de liderazgo es uno de los que más controversia ha generado dentro de la literatura científica, existen diversas interpretaciones entre las cuales podemos encontrar (Blanchard & Hersey) Anotan que “el liderazgo es el proceso de influir en las actividades de un individuo o un grupo en los esfuerzos hacia la consecución de una meta en una situación dada” En esta concepción, los autores destacan que el liderazgo es un proceso de influencia y que ésta puede ser tanto en el campo individual como grupal.

Es importante destacar que el liderazgo debe contribuir a mejorar la calidad en los centros y por ende desarrollar comunidades educativas que permitan integrar a todos los miembros que son parte de estas instituciones, lo que ayudará a fortalecer las acciones pedagógicas.

Durante las últimas décadas, en Nicaragua, se han implementado diferentes mecanismos que ayuden a los directivos de las instituciones educativas a desarrollar un liderazgo escolar efectivo, mediante la implementación de nuevos programas curriculares, métodos de enseñanza y estructuras para organizar las escuelas. Actualizando los conocimientos profesionales y motivando al personal administrativo en la participación de diplomados, el más reciente titulado liderazgo en la gestión educativa.

El liderazgo educativo que ejerce la directora del centro escolar privado El Buen Pastor en el municipio de Masaya durante el II semestre del año 2017.

Con este trabajo se pretende estudiar el liderazgo educativo que ejerce la Directora del centro escolar privado el Buen Pastor en el municipio de Masaya durante el II semestre del año 2017, los propósitos son valorar, describir, determinar e identificar el liderazgo que ejerce la directora, sabiendo que este juega un rol sumamente significativo en el ejercicio de sus funciones.

En su estructura refleja: Resumen del contenido, Introducción con su debida: justificación, antecedentes, Foco, cuestiones de investigación, propósitos generales y específicos, Perspectiva teórica que destaca: estilos de liderazgo, tipos de liderazgo, dimensiones del liderazgo educativo y características de los líderes educativos, Matriz de descriptores, Perspectiva de investigación, Análisis e interpretación de los resultados, conclusiones y recomendaciones.

Al concluir el estudio se le proporcionará al centro el documento final de la investigación y de este modo aportar para un ejercicio de liderazgo que contribuya a la calidad educativa.

El liderazgo educativo que ejerce la directora del centro escolar privado El Buen Pastor en el municipio de Masaya durante el II semestre del año 2017.

1.1 JUSTIFICACION

Durante toda la historia, la educación ha evolucionado según las necesidades del hombre y su deseo de crecimiento, hoy en día al mencionar la palabra educación nos ubica directamente al contexto de un centro educativo, pese a que la escuela como institución es un concepto relativamente actual es importante valorar los procesos y funciones que se cumplen en dicha institución.

Dirigir un centro educativo es una responsabilidad, la persona encargada debe comprometerse para que el funcionamiento y la educación brindada sean exitosos. Diversos estudios acerca de gestión y calidad de la educación coinciden en señalar la importancia del liderazgo para una dirección de calidad en los centros educativos.

Con la motivación de indagar sobre el liderazgo que ejerce la directora en la conducción del centro educativo hacia la mejora continua de la calidad educativa surgió nuestro foco de investigación.

El presente estudio sobre el liderazgo educativo que ejerce la directora del centro escolar privado El Buen Pastor en el municipio de Masaya durante el II semestre del año 2017, pretende ampliar habilidades que permitirán conocer la realidad del liderazgo de la directora.

Se pretende beneficiar al equipo directivo en la mejora de la calidad educativa del centro, al personal docente, comunidad educativa en general y en calidad de estudiantes de la carrera Pedagogía con mención en Administración de la Educación aportar con nuestra investigación a futuros trabajos enfocados en el mismo tema, y de esta manera brindar pautas que faciliten la preparación académica de nuevos administradores de la educación.

El liderazgo educativo que ejerce la directora del centro escolar privado El Buen Pastor en el municipio de Masaya durante el II semestre del año 2017.

1.2 ANTECEDENTES

Con el propósito de indagar sobre otras investigaciones similares al tema propuesto, para guiar y encausar nuestra investigación, encontramos en el CEDOC del Departamento de Pedagogía, los estudios siguientes:

Estudios a nivel internacional:

La autora (Acurio, 2011) cuyo tema "Liderazgo en las funciones Administrativas Educativas en las relaciones interpersonales de la escuela Pedro Vicente Maldonado provincia de Cotopaxi, Perú durante el año 2011", llegó a las conclusiones:

Tanto el personal docente como los estudiantes señalan que no siempre se toma en cuenta a los miembros de la comunidad educativa en la planificación Académica de la institución, como tampoco toman en cuenta los puntos de vista de los docentes, lo que no permite cumplimiento de las expectativas planteadas.

Luego de realizar la evaluación de los avances de la institución, el director procede a implementar los correctivos necesarios, pero los docentes indican no siempre estos correctivos se hacen sin distinción alguna, sino más bien existe discriminación en contra de algunos maestros.

Los docentes están de acuerdo en que la asistencia a eventos a capacitaciones docentes y administrativos permitirá ejecutar cambio innovador al modelo académico actual y se mejorara el rendimiento académico de los maestros como también formación integral de los estudiantes.

El liderazgo educativo que ejerce la directora del centro escolar privado El Buen Pastor en el municipio de Masaya durante el II semestre del año 2017.

Es necesario que los directores tomen en cuenta a toda la comunidad educativa, como liderazgo y funciones administrativas y que se piense que los puntos de vista de los demás son un aporte muy valioso.

Estudios a nivel nacional:

Según (Molina & Hernandez, 2016), autores de los estudios relacionados al ámbito académico en temas de liderazgo, en su investigación titulada: "liderazgo del director en la función administrativa del "colegio público Dr. Salvador Mendieta Cascante," Distrito V, durante el año 2016", departamento de Managua, llegaron a las siguientes conclusiones:

- Estudiantes y docentes coinciden, en que el Director estimula y fomenta a la comunidad a la participación activa.
- El liderazgo es muy bueno en la gestión administrativa, así como en la realización y seguimiento a los planes, programas educativos de la institución y evaluaciones.
- Se puede apreciar que los estudiantes demostraron tener un criterio sólido sobre dificultades que presenta el liderazgo del director y su incidencia en las funciones administrativas del centro. (Toma solo las decisiones, no permite Participación, ni delega)
- Los docentes se limitaron en brindar su aporte en cuento a las dificultades mencionadas anteriormente por los estudiantes.

Otro estudio (Hernandez & Hernandez, 2014), En la investigación: El Liderazgo del Director y su Incidencia en las Funciones Administrativas en el Centro Escolar "José Dolores Estrada" del distrito VI de Managua, Departamento de Managua en el segundo semestre del año lectivo 2014. Encontraron que:

- Las funciones administrativas que aplica el director no son cumplidas al cien por ciento puestos que realiza diversas actividades que demandan de su tiempo, impidiendo realizar funciones meramente administrativas. Además, no cuenta con manual de funciones que especifique su rol.

El liderazgo educativo que ejerce la directora del centro escolar privado El Buen Pastor en el municipio de Masaya durante el II semestre del año 2017.

- El centro no cuenta con cuerpo administrativo que permita el cumplimiento eficiente de las funciones administrativas limitando de esta forma la buena andanza del mismo.
- El liderazgo que ejerce el director es democrático esto le permite tener buenas relaciones con los estudiantes y docentes, pero se requiere mayor dominio de las funciones y empoderamiento del cargo.
- El director a pesar que no posee los conocimientos y experiencias para desempeñar el cargo ha realizado diferentes proyectos en pro del centro escolar.
- Durante el periodo de visita al centro escolar no se evidencio realización de capacitación para los docentes, ni acompañamiento pedagógico de parte del director.

El liderazgo educativo que ejerce la directora del centro escolar privado El Buen Pastor en el municipio de Masaya durante el II semestre del año 2017.

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

(Bayón)Expone que no es lo mismo ejercer como líder, que ejercer liderazgo ´´, así mismo exclama que la concepción tradicional de líder, es la de aquel que puede influir en el comportamiento del demás, propia de la concepción conductista.

En la actualidad es fundamental la práctica del liderazgo, los dirigentes deben tener la capacidad de conducir al personal para que las instituciones educativas brinden un servicio de calidad, consideramos necesario valorar el liderazgo ejercido por la directora debido a que el personal directivo no integra al personal docente en la toma de decisiones, provocando un clima no adecuado, favoreciendo la indisciplina de la comunidad educativa.

Por lo expuesto anteriormente, se plantea la interrogante:

¿Cómo ejerce liderazgo educativo la directora del centro escolar privado ´´El buen pastor ´´ del municipio de Masaya, en el segundo semestre del año lectivo 2017?

El liderazgo educativo que ejerce la directora del centro escolar privado El Buen Pastor en el municipio de Masaya durante el II semestre del año 2017.

II. FOCO DE INVESTIGACIÓN

Liderazgo educativo que ejerce la directora del centro escolar privado el Buen Pastor, en el municipio de Masaya, durante el II semestre del año 2017.

El liderazgo educativo que ejerce la directora del centro escolar privado El Buen Pastor en el municipio de Masaya durante el II semestre del año 2017.

III. CUESTIONES DE INVESTIGACIÓN

- 3.1.** ¿Cómo ejerce el liderazgo la directora del centro escolar privado El Buen Pastor, en el municipio de Masaya durante el segundo semestre del año 2017?
- 3.2.** ¿Qué tipo de liderazgo educativo ejerce la directora, en el proceso de enseñanza aprendizaje, del centro privado El Buen Pastor durante el segundo semestre del año 2017?
- 3.3.** ¿Qué fortalezas y limitantes se identifican en el ejercicio del liderazgo educativo de la directora en el centro educativo privado El Buen Pastor durante el segundo semestre del año 2017?
- 3.4.** ¿Qué acciones pueden fortalecer el liderazgo educativo que ejerce la directora en el centro escolar, El buen Pastor, en el municipio de Masaya, durante el segundo semestre del año 2017?

El liderazgo educativo que ejerce la directora del centro escolar privado El Buen Pastor en el municipio de Masaya durante el II semestre del año 2017.

IV. PROPÓSITOS DE INVESTIGACIÓN

4.1. Propósito General:

4.1.1. Valorar el liderazgo ejercido por la directora del centro escolar privado el buen pastor del municipio de Masaya y su incidencia en la comunidad educativa durante el II semestre del año 2017.

4.2. Propósitos Específico:

4.2.1. Describir el liderazgo que ejerce la directora del centro escolar privado “El Buen Pastor” en el municipio de Masaya durante el segundo semestre del año 2017.

4.2.2. Determinar el estiloliderazgo que ejerce la directora, en el proceso de enseñanza aprendizaje, del centro escolar privado El Buen Pastor durante el segundo semestre del año 2017.

4.2.3. Identificar fortalezas y limitantes en el desempeño del liderazgo de la directora en el centro escolar privado El Buen Pastor durante el segundo semestre del año 2017.

4.2.4. Proponer acciones que permitan fortalecer el liderazgo ejercido por la directora en el centro escolar, El Buen Pastor, en el municipio de Masaya, durante el segundo semestre del año 2017, conforme a los resultados obtenidos.

V. PERSPECTIVA TEÓRICA

V. PERSPECTIVA TEÓRICA

5.1. El Liderazgo

Es importante abordar el liderazgo,(Warren Bennis, 1995) lo define “como la capacidad que poseen algunas personas para influir en los otros y apoyarlos en el logro de objetivos de un bien común”

Consideramos que un director debe tener la capacidad de unificar esfuerzos, de lograr una comunidad asociativa, sobre todo debe ser líder que impulse cambios en los diferentes ámbitos de incidencia y aporte sus potencialidades en beneficio de los propósitos compartidos, con el fin de mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje.

“Construir y mantener un sentido de visión, cultura y relaciones interpersonales. Day y sus colaboradores reafirman lo planteado por Bennis y Nanus, el liderazgo posibilita la definición y el desarrollo de la visión en las organizaciones, pero, también, señalan otro aspecto: la construcción y el mantenimiento de la cultura, proceso en el que es indispensable el intercambio continuo de ideas y posturas lo que sugiere que el liderazgo se hace con y mediante los otros.

Los autores coinciden en señalar que la influencia, el cambio y la ausencia de coerción son elementos constitutivos del liderazgo; otros destacan, además, la persuasión, la interacción, la construcción y mantenimiento de un sentido de visión y cultura como características igualmente esenciales del proceso de liderazgo. Estas consideraciones nos llevan a comprender el liderazgo como un proceso de

El liderazgo educativo que ejerce la directora del centro escolar privado El Buen Pastor en el municipio de Masaya durante el II semestre del año 2017.

influencia recíproca en el que líderes y colaboradores construyen y transforman la misión, la visión y la cultura de la organización con el fin de alcanzar propósitos previamente consensuados”.(como se cita en Chamorro Miranda, 2008)

Los conceptos de liderazgo han sido modificados a medida que ha evolucionado la industria de igual manera la sociedad ha modificado su concepción de liderazgo no deja de sorprender el hecho de que un *concepto* tan sencillo como lo parece el *liderazgo*, pueda tener tantas formas, en este afán aparece innegablemente la educación a quien se le atribuye la capacidad de transmitir el legado cultural a las nuevas generaciones, aportar al crecimiento de las naciones, promover la movilidad social de las personas y como un garante de la cohesión social y la democracia.

5.2. Estilo De Liderazgo De Dirección

Cuando hay un buen líder 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 deficiente entre los distintos niveles.

Los valores que debe de poseer un líder juegan un importante papel en la aplicación de un estilo de liderazgo, el líder es una guía en toda institución educativa, y sus funciones se concretan en asesorar, orientar y evaluar el desempeño de los demás; si no se tiene esta visión bien definidas va ser difícil ofrecer ayuda a los miembros de la institución u organización dirigida. Al respecto (Fernández, 2014), aclara: “Los líderes sobresalientes poseen una nueva visión personal del futuro de la organización que suele ser compartida por una gran mayoría de colaboración y que, en el fondo, impregna todos los documentos institucionales de la organización como la política y estrategias, los proyectos y los distintos planes de actuación de la vida cotidiana”.

El liderazgo educativo que ejerce la directora del centro escolar privado El Buen Pastor en el municipio de Masaya durante el II semestre del año 2017.

5.2.1. Estilo Autocrático:

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

Características:

- Su punto de vista siempre debe prevalecer por encima del de las demás personas
- Mantiene claramente definido los niveles jerárquicos
- Él debe tomar personalmente todas las decisiones importantes
- Utiliza los premios y los castigos como formas de chantaje
- Aparenta poseer fortaleza moral
- No permite que sus seguidores conozcan sus debilidades y errores.

5.2.2. Estilo Paternalista:

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

Características:

- Considera que sus empleados son como sus hijos y hay que orientarlos
- No delega responsabilidades
- Puede ser amable, atento y servicial
- Cree que solo él tiene la razón y es muy desconfiado
- Considera a los demás personas limitadas
- Solo deja que sus empleados tomen decisiones en cosas de poca importancia.

El liderazgo educativo que ejerce la directora del centro escolar privado El Buen Pastor en el municipio de Masaya durante el II semestre del año 2017.

5.2.3. Estilo carismático:

El líder carismático es aquel que atrae emocionalmente a sus seguidores, con frecuencia el líder carismático busca ser admirado, obtener el afecto y el reconocimiento de sus seguidores: sin embargo, cuando esto no sucede, sus propios temores de resultar desagradable a quienes lo deberían seguir lo lleva a actuar en forma autoritaria.

A veces también chantajea, como una forma de mantener el control del grupo. El culto a su personalidad puede llegar a ocupar un sitio preponderante en la relación con sus colaboradores, por lo que en algunas ocasiones compra lealtades de su gente. Igualmente, es una persona poco abierta, a expensas de lo que algunos psicólogos denominan la máscara, es decir el fingimiento.

Características:

- **Escuchan.** Los líderes practican la escucha activa y no toman decisiones sin haber estudiado con su gente todas las facetas del problema. Toman decisiones razonadas e involucran a sus colaboradores en el proyecto. Además, son buenos comunicadores, haciendo que los demás sientan que sus ideas son apreciadas.
- **Generan confianza.** La confianza la proporciona la experiencia y el saber hacer las cosas con maestría. Los errores reconocidos suelen ser disculpados por los subordinados, pero los fallos periódicos y encubiertos desacreditan la imagen del superior.
- **Son inconformistas.** Son aquellos que no se quedan parados ante las injusticias y que son capaces de defender a los suyos ante los compañeros y seguidores.

El liderazgo educativo que ejerce la directora del centro escolar privado El Buen Pastor en el municipio de Masaya durante el II semestre del año 2017.

- **Asumen riesgos.** Toman decisiones arriesgadas y cuando sus acciones no tienen éxito, son los primeros en asumir su responsabilidad

5.2.4. Estilo Laissez Faire:

El jefe no interviene en las decisiones, no motiva, no da instrucciones de trabajo de 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.

Características:

- Los líderes prefieren las normas claras
- Los líderes no tienen el papel protagonista, más bien su papel es pasivo
- Los líderes son neutros en sus opiniones
- El líder influye muy poco en los logros y objetivos de la empresa
- El líder no tiene un papel importante en el clima laboral

5.2.5. Estilo Democrático:

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

Características:

- **Escuchar activamente.** El líder debe tener en cuenta las opiniones y aportes de su grupo de trabajo. Además, deben permitirse los comentarios y apreciaciones.

El liderazgo educativo que ejerce la directora del centro escolar privado El Buen Pastor en el municipio de Masaya durante el II semestre del año 2017.

- **Estimula el sentido de la pertenencia** a la compañía y al proyecto.
- **Delegar tareas.** Delegar tareas a los integrantes del grupo no solo les traspasan una serie de trabajos; también les delega confianza en los buenos resultados.
- **No marginar.** Rechazar a determinadas personas crea un clima de conflicto en el grupo. Todos deben tener la misma aceptación.

5.2.6. 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.

Características:

- Desunión entre dirigentes y subordinados
- Los líderes se divorcian de sus trabajadores y acatan las normas, ideas y objetivos de la política de la empresa.
- Los líderes burocráticos son elegidos a través de elecciones internas o bien porque alguna figura de poder en la empresa considera que su capacidad y experiencia es mucho mayor que la de los demás.
- El líder burocrático es habitual en la política y en el mundo de la empresa privada.

El liderazgo educativo que ejerce la directora del centro escolar privado El Buen Pastor en el municipio de Masaya durante el II semestre del año 2017.

5.2.7. Estilo Institucional:

El director 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.

Características:

- El líder institucional debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.
- Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos
- El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga.

5.3. Liderazgo Escolar

El liderazgo escolar siendo uno de los factores claves para el desarrollo de una educación de calidad. El ejercicio de este liderazgo recae principalmente sobre el director o directora del centro educativo.

Para poder comprender lo que es el liderazgo escolar resulta fundamental, en primer lugar, profundizar en relación a lo que se entiende por liderazgo. En este sentido, durante el último tiempo diversos autores han tratado la temática desde diferentes perspectivas, sin embargo, todos coinciden en señalar que el liderazgo implica, necesariamente, ejercer un grado de influencia sobre otros. De esta forma y tal como plantean Bush (2017), los líderes escolares exitosos son aquellos que

El liderazgo educativo que ejerce la directora del centro escolar privado El Buen Pastor en el municipio de Masaya durante el II semestre del año 2017.

desarrollan una visión para sus escuelas y, a través de un proceso de influencia, logran el objetivo deseado, articulando y compartiendo esta visión en cada oportunidad que tienen.

Un buen liderazgo, en consecuencia, es determinante para el aseguramiento de propósitos que resultan fundamentales para la calidad educativa, la transformación de la organización y el funcionamiento interno de las escuelas, así como de la gestión de la función supervisora; el desarrollo de una gestión institucional centrada en la escuela y el aseguramiento de los aprendizajes; y en general, el alineamiento de toda la estructura educativa hacia el logro educativo.

5.3.1. Enfoques sobre liderazgo Escolar.

Luego de realizar un análisis de 121 artículos sobre liderazgo en cuatro revistas especializadas de gestión educativa entre 1988 y 1998, (leithwood, 2003), encontraron que los estilos de liderazgo más tratados fueron el liderazgo pedagógico y liderazgo transformacional. Además, otros conceptos abordados fueron: liderazgo moral, liderazgo gerencial y liderazgo cultural. El cuadro 1 muestra las características de algunas de estas vertientes en el ámbito educativo.

Cuadro 1. El rol de la influencia en los diferentes modelos de liderazgo				
Enfoque de liderazgo para las escuelas	Quien ejerce la influencia	Fuentes de influencia	Propósitos de la influencia	Resultados de la influencia
Instruccional o pedagógico	•Típicamente, aquellos que tienen roles de liderazgo formal, específicamente	• Conocimiento experto • Típicamente, el poder ligado a la posición	• Realzar la efectividad de las prácticas de los profesores	•Crecimiento del desarrollo estudiantil

El liderazgo educativo que ejerce la directora del centro escolar privado El Buen Pastor en el municipio de Masaya durante el II semestre del año 2017.

	e los directores de escuelas		en el aula	
Transformación al	<ul style="list-style-type: none"> Típicamente, aquellos que tienen roles de liderazgo formal, pero no necesariamente sólo ellos 	<ul style="list-style-type: none"> Inspirar niveles más altos de compromiso y capacidad entre los miembros de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> Mayor esfuerzo y productividad Desarrollo de prácticas más hábiles 	<ul style="list-style-type: none"> Crecimiento de la capacidad de la organización para mejorar continuamente
Moral	<ul style="list-style-type: none"> Aquellos que tienen roles formales de administración 	<ul style="list-style-type: none"> El uso de un sistema de morales y valores para guiar la toma de decisiones en una organización 	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar la sensibilidad hacia la justicia de una decisión Aumentar la participación en las decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> Acciones justificadas moralmente Escuelas democráticas
Participativo	<ul style="list-style-type: none"> El grupo, incluso los miembros de la organización, sin papeles administrativos 	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación interpersonal 	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar la participación en decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> Crecimiento de la capacidad de la organización a responder en una manera productiva a

El liderazgo educativo que ejerce la directora del centro escolar privado El Buen Pastor en el municipio de Masaya durante el II semestre del año 2017.

				<p>las necesidades internas y externas para cambio</p> <ul style="list-style-type: none"> •Una organización más democrática
Gerencial	<ul style="list-style-type: none"> • Aquellos que tienen roles formales de administración 	<ul style="list-style-type: none"> •El poder ligado a la posición •Políticas y procedimientos 	<ul style="list-style-type: none"> •Asegurar el cumplimiento o eficaz de tareas específicas por los miembros de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> •Lograr las metas formales de la organización
Contingencia	<ul style="list-style-type: none"> •Típicamente, aquellos que tienen roles de liderazgo formal 	<ul style="list-style-type: none"> •Emparejar el comportamiento del líder con el contexto •Procesos expertos para resolver los problemas 	<ul style="list-style-type: none"> •Satisfacer mejor las necesidades de los miembros de la organización •Dar respuestas más efectivas para 	<ul style="list-style-type: none"> •Lograr las metas formales de la organización •Crecimiento de la capacidad de la organización a responder en una manera

El liderazgo educativo que ejerce la directora del centro escolar privado El Buen Pastor en el municipio de Masaya durante el II semestre del año 2017.

			alcanzar los retos de la organización	productiva a las necesidades internas y externas para cambio
--	--	--	---------------------------------------	--

Fuente: Leithwood, Jantzi y Teinbach, 2003.

Dentro de estos estilos de liderazgo escolar dos de los que más relevancia ha tenido en el último tiempo son el Liderazgo Transformacional y el Liderazgo Instruccional, los que se describen a continuación.

5.3.2.Liderazgo Transformacional

El liderazgo transformacional surge a fines de la década del 70, desde la investigación de James MacGregor Burns, quien analizó la capacidad de líderes, que, mediante la relación con las personas, logran inspirar cambios en sus expectativas, compromiso y propósitos, transformando la organización a través del desarrollo de capacidades que permiten trabajar colaborativamente, superar los obstáculos y plantearse metas desafiantes. (Robinson, V. 2014).

El énfasis de este estilo de liderazgo, se centra en aspectos relacionales con el propósito de ejercer influencia para transmitir la visión de escuela y generar transformaciones que movilicen a la comunidad hacia el logro de determinados objetivos.

Leithwood menciona que el liderazgo transformacional “se orienta al desarrollo de capacidades y un mayor grado de compromiso personal con las metas organizacionales por parte de los colegas de los líderes. Se presume que una mayor capacidad y un mayor compromiso se traducen en un esfuerzo adicional y

El liderazgo educativo que ejerce la directora del centro escolar privado El Buen Pastor en el municipio de Masaya durante el II semestre del año 2017.

en una mayor productividad” (Burns, 1978; Bass, 1985). Asimismo, plantea que se caracteriza por:

- Establecer vínculos directos y de confianza con su equipo.
- Motivar de manera permanente.
- Promover la estimulación intelectual.
- Buscar el crecimiento a largo plazo.

Debido a estas características, los cambios que este estilo de liderazgo genera son menos visibles a corto plazo, ya que busca recrear la cultura de la escuela, priorizando la comprensión de las necesidades individuales y el empoderamiento de los distintos miembros de la comunidad. En esta misma línea, uno de los desafíos es la definición de metas precisas, de manera de no afectar la claridad de la visión institucional.

5.3.3.Liderazgo Instruccional

El modelo de liderazgo instruccional surge de estudios realizados entre los años 70-80 en escuelas caracterizadas por un fuerte liderazgo escolar, en las que existe un clima de aprendizaje libre de interrupciones que permite que los docentes se centren en la enseñanza y los estudiantes en el aprendizaje, con objetivos didácticos claros y altas expectativas de los profesores hacia los alumnos (Robinson, Lloyd & Rowe, 2014).

El propósito principal del estilo de liderazgo instruccional es ejercer influencia para la mejora de la calidad del proceso de enseñanza y de esta manera lograr aprendizajes en los estudiantes. Este estilo de liderazgo alinea y motiva a los miembros de la organización hacia la mejora escolar priorizando la calidad de la

El liderazgo educativo que ejerce la directora del centro escolar privado El Buen Pastor en el municipio de Masaya durante el II semestre del año 2017.

enseñanza y el logro de aprendizajes (Fromm, Olbrich & Volante, 2013). De esta manera, la acción del líder se centra en generar las condiciones adecuadas que permitan la mejora de las prácticas pedagógicas, de forma intencional y focalizada. Para ello, resulta fundamental que el líder (quien ocupa puestos de responsabilidad) se involucre en el proceso de enseñanza, promoviendo un clima organizado propicio para el aprendizaje y de apoyo a la labor docente.

Si bien, el liderazgo tiene un impacto indirecto en los resultados académicos de los estudiantes, un estudio de Robinson, Lloyd y Rowe (2014) concluye que el efecto del liderazgo instruccional es 3 a 4 veces mayor que el del liderazgo transformacional. De acuerdo a los autores, una explicación posible es que este último se centra más en las relaciones entre el líder y colaboradores que en la labor educativa de liderazgo.

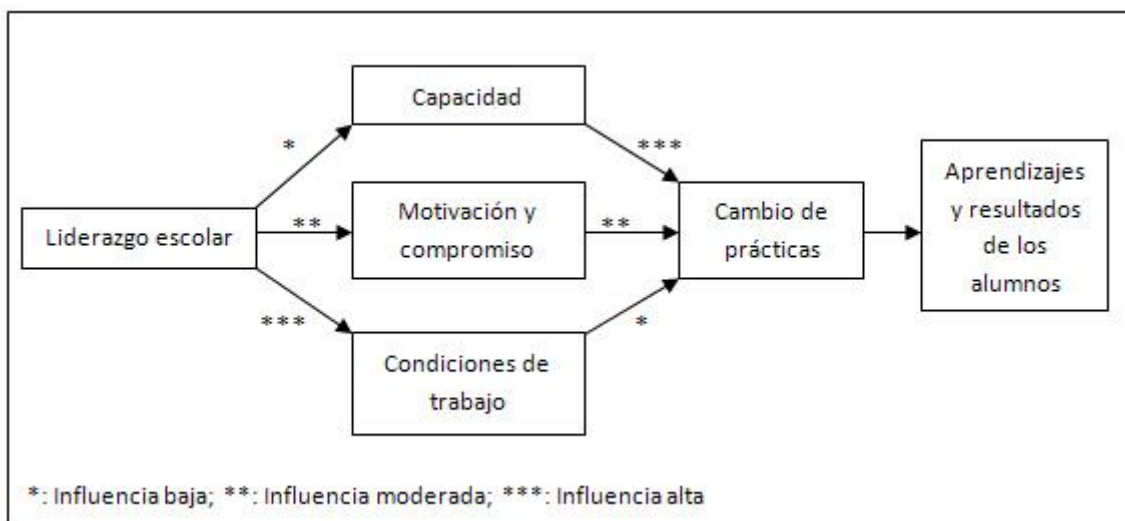
5.4. Dimensiones liderazgo educativo

Los líderes generalmente contribuyen al aprendizaje de los alumnos indirectamente, a través de su influencia sobre otras personas o características de su organización. Su éxito depende mucho de sus decisiones sobre dónde dedicar tiempo, atención y apoyo. Los investigadores han identificado, según la referida revisión, cinco dimensiones que tienen un impacto significativo en el aprendizaje de los estudiantes:

1. Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo profesional de su profesorado
2. Planificar, coordinar y evaluar la enseñanza y el currículum
3. Establecer metas y expectativas
4. Empleo estratégico de los recursos
5. Asegurar un entorno ordenado de apoyo.

El liderazgo educativo que ejerce la directora del centro escolar privado El Buen Pastor en el municipio de Masaya durante el II semestre del año 2017.

En una amplia investigación, en la que han participado reconocidos investigadores (Day, *et al.*, 2009), sobre el impacto del liderazgo en los resultados de los alumnos, entiende que los resultados de los alumnos (cognitivos, afectivos, conducta social), dependen, en primer lugar, como variable mediadora, de las condiciones del trabajo docente, cuyo impacto en el aprendizaje se verá moderado por otras variables como el capital cultural de la familia o el contexto organizativo. Una y otra pueden verse influenciadas por quienes ejercen roles de liderazgo, produciendo –de este modo– mejoras en el aprendizaje del alumnado. En particular, como se describe posteriormente, cómo se puede intervenir en la cultura profesional docente, formación continua o condiciones de trabajo del profesorado en modos que favorezcan los objetivos deseados.



5.5. Los efectos del liderazgo escolar.

Los efectos exitosos del liderazgo en el aprendizaje de los alumnos dependerán mucho tanto de las prácticas desarrolladas, como de que el liderazgo esté distribuido o compartido, así como de sus decisiones sobre en qué dimensiones de la escuela dedicar tiempo y atención. En una investigación modélica, Leithwood, Day *et al.* (2006) han descrito cuatro grandes tipos de prácticas del liderazgo que tienen un impacto en el aprendizaje de los alumnos:

El liderazgo educativo que ejerce la directora del centro escolar privado El Buen Pastor en el municipio de Masaya durante el II semestre del año 2017.

- Establecer una dirección (visión, expectativas, metas del grupo). Los directores efectivos proveen de una visión clara y un sentido a la escuela, desarrollando una comprensión compartida y misión común de la organización, focalizada en el progreso de los alumnos. Para esto desarrollan prácticas tales como: identifica nuevas oportunidades para la organización, para motivar e incentivar al personal para conseguir las metas comunes. Esto implica establecer valores y alinear al staff y a los alumnos de acuerdo con ellos.

- Desarrollar al personal. Habilidad del líder para potenciar aquellas capacidades de los miembros de la organización necesarias para movilizarse de manera productiva en función de dichas metas. Prácticas coherentes son: desarrollo profesional, atención, incentivos o apoyo, procesos deliberativos que amplíen la capacidad de los miembros para responder mejor a las situaciones.

- Rediseñar la organización. Establecer condiciones de trabajo que posibiliten al personal un desarrollo de sus motivaciones y capacidades, con prácticas que construyen una cultura colaborativa, faciliten el trabajo en equipo, así como gestionar el entorno. Para eso se han de posibilitar la creación de tiempos comunes de planificación para profesores, establecimiento de estructuras grupales para la resolución de problemas, distribución del liderazgo y mayor implicación del profesorado en la toma de decisiones.

- Gestionar los programas de enseñanza y aprendizaje. Conjunto de tareas destinadas a supervisar y evaluar la enseñanza, coordinar el currículum, proveer los recursos necesarios y seguir el progreso de los alumnos. Prácticas adecuadas son: supervisar la sala de aula; motivar, emocionalmente, al profesorado, con actitud de confianza hacia ellos y sus

El liderazgo educativo que ejerce la directora del centro escolar privado El Buen Pastor en el municipio de Masaya durante el II semestre del año 2017.

capacidades, promoviendo su iniciativa y apertura a nuevas ideas y prácticas.

5.6. Dimensiones del nivel del sistema educativo

5.6.1. Dimensión Institucional

Esta dimensión contribuirá a identificar las formas cómo se organizan los miembros de la comunidad educativa para el buen funcionamiento de la institución. Entre sus características están:

- Uso de tiempos y espacios.
- Canales de comunicación formal.
- Comisiones de trabajo.
- Manual de funciones y procedimientos.
- Reglamento interno.
- Organigramas.

5.6.2. Dimensión administrativa.

Esta busca en todo momento conciliar los intereses individuales con los institucionales, de tal manera que se facilite la toma de decisiones que conlleve a acciones concretas para lograr los objetivos institucionales. Entre sus características están:

- Presupuesto económico.
- Distribución de tiempos, jornadas de trabajo; docentes, administrativos, servicio.
- Administración de recursos materiales.
- Relación con otras instancias.

El liderazgo educativo que ejerce la directora del centro escolar privado El Buen Pastor en el municipio de Masaya durante el II semestre del año 2017.

5.6.3. Dimensión pedagógica.

Se refiere al proceso fundamental del quehacer de la institución educativa y los miembros que la conforman: la enseñanza-aprendizaje. Entre sus características están:

- Planes y programas.
- Enfoque pedagógico, estrategias didácticas y proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Relación con estudiantes.
- Estilo de enseñanza.
- Actualización docente.
- Enfoque de evaluación.
- Orientación Educativa Tutoría.

5.6.4. Dimensión comunitaria.

Esta hace referencia al modo en el que la institución se relaciona con la comunidad de la cual es parte, conociendo y comprendiendo sus condiciones, necesidades y demandas. Asimismo, como se integra y participa de la cultura comunitaria. Entre sus características están:

- Relación con padres de familia.
- Proyectos de proyección social.
- Relación-Redes con instituciones municipales, estatales y organismos civiles.

5.6.5. Solución de problemas.

Esta área aborda el desarrollo sistemático de los procesos institucionales en el ámbito curricular y pedagógico, administrativo y financiero. La dimensión

El liderazgo educativo que ejerce la directora del centro escolar privado El Buen Pastor en el municipio de Masaya durante el II semestre del año 2017.

curricular-pedagógica, se refiere a los procedimientos y mecanismos que aseguran la adecuación y mejoramiento de la oferta curricular. La dimensión administrativa se refiere a la instalación de los procedimientos de apoyo a la gestión educativa. La dimensión financiera incluye los controles presupuestales, proyectos institucionales, etc. Entre sus características están:

- Establecer el proyecto educativo-pedagógico con la comunidad.
- Complementación de procedimientos para supervisar y evaluar el cumplimiento de los proyectos.
- Dar a conocer los roles y funciones del personal en concordancia con el organigrama.
- Se aplican sistemas de seguimiento y acompañamiento de los estudiantes.
- Existe un uso eficiente de los recursos pedagógicos por parte de los alumnos y profesores.
- Existen procedimientos para gestionar recursos.
- Existe y es conocido por la comunidad el reglamento de Seguridad e Higiene de la institución.
- La institución cuenta con sistemas de mantenimiento de infraestructura.(Liliana Rayas Mascot,Lilia Mascot Hurtado,Sandra Reyes Medina, Joel Bolaños Gonzales,Israel Aguilar Querea, 2012)

El liderazgo directivo a nivel de escuelas juega un rol altamente significativo en el desarrollo de cambios en las prácticas docentes, en la calidad de estas prácticas, y en el impacto que presentan sobre la calidad de aprendizaje de los alumnos en las escuelas. El liderazgo es el segundo factor intra-escuela, después del trabajo docente en sala de clases, que más contribuye al logro de aprendizajes de los alumnos. El efecto de un liderazgo bien ejercido es integral. Llega a todo nivel y se potencia constantemente. Impacta en cada una de las variables asociadas a resultados.

El liderazgo educativo que ejerce la directora del centro escolar privado El Buen Pastor en el municipio de Masaya durante el II semestre del año 2017.

5.6.6. Modelo de liderazgo pedagógico.

El director, en este sentido, tiene que ejercer un papel “transformador”: estimular y desarrollar un clima de colegialidad, contribuir al desarrollo profesional de sus profesores, e incrementar la capacidad de la escuela para resolver sus problemas. Construir una visión colectiva y situar los objetivos prácticos, creación de culturas de colaboración, altas expectativas de niveles de consecución y proveer apoyo psicológico y material al personal, son otras tantas dimensiones de estas funciones transformadoras. El modelo de liderazgo pedagógico tiene tres características importantes (Elmore, 2008):

- Se centra en la práctica de la mejora de la calidad de la enseñanza y el rendimiento de los estudiantes.
- Se trata de liderazgo como una función distribuida más que como un rol basado en la actividad.
- Se requiere más o menos continua formación y actualización de conocimientos y habilidades, tanto porque el conocimiento base de la práctica docente está cambiando constantemente como porque hay que reponer la población de los líderes actuales.

Pues de lo que se trata es de garantizar a toda la población la escolaridad para eso, no basta tener algunas buenas escuelas que funcionan bien, sino hacer de cada escuela una gran escuela. El liderazgo en la enseñanza ocupa, sin duda, un lugar en dicha tarea al enfocarnos en la directora abordaremos la parte administrativa

Como administradores, las personas ejecutan las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

El liderazgo educativo que ejerce la directora del centro escolar privado El Buen Pastor en el municipio de Masaya durante el II semestre del año 2017.

5.7. Las funciones de la administración.

5.7.1. Etapas del proceso administrativo.

El proceso administrativo y sus componentes, planeación, organización, dirección y control, resultan de la mayor importancia para la empresa dentro del sistema de toma de decisiones.

La planeación es la primera ficha de este rompecabezas, dentro de ella se siguen los siguientes pasos: investigación del entorno e interna, planteamiento de estrategias, políticas y propósitos, así como de acciones a ejecutar en el corto, medio y largo plazo.

La organización, la segunda ficha, es un conjunto de reglas, cargos, comportamientos que han de respetar todas las personas que se encuentran dentro de la empresa, la función principal de la organización es disponer y coordinar todos los recursos disponibles como son humanos, materiales y financieros.

La dirección es la tercera ficha del rompecabezas, dentro de ella se encuentra la ejecución de los planes, la motivación, la comunicación y la supervisión para alcanzar las metas de la organización.

El control, la ficha de cierre, es la función que se encarga de evaluar el desarrollo general de una empresa (Chimal, 2010).

5.8. Características de los líderes educativos:

- Tener la capacidad de generar el conocimiento para fomentar ambientes de aprendizaje innovadores y productivos.

El liderazgo educativo que ejerce la directora del centro escolar privado El Buen Pastor en el municipio de Masaya durante el II semestre del año 2017.

- Desarrollar estrategias y formas de actuar que les permitan enriquecer la calidad del servicio educativo con el desarrollo de nuevas habilidades.
- Buscar fortalecer el proceso de enseñanza-aprendizaje con una visión educativa positiva
- Tener pasión por enseñar y estar dispuesto a aprehender.
- Tener espíritu de servicio.
- Tener una vocación que cultiva con tono humano.
- Tener buena actitud y disposición, no discrimina, ni se enoja.
- Generar seguridad en sus estudiantes, los convencen de que por medio del aprendizaje serán mejores personas, que lo pueden lograr y sólo depende de ellos.
- Lograr éxito de todos los estudiantes del grupo.
- Ser exitosos, para que sus estudiantes sean exitosos.
- Generar altas expectativas en sus estudiantes.
- Fomentar el crecimiento continuo y sistemático en los niveles personal, profesional e institucional.
- Convertirse en un vínculo con su comunidad.
- Promover el desarrollo del pensamiento crítico, la sensibilidad, la responsabilidad social.
- Conocer y aplicar los principios del aprendizaje, los procedimientos para llevar a cabo el uso adecuado de los medios auxiliares de la enseñanza.
- Adaptarse rápidamente a los cambios en su entorno como a la globalización.
- Estar en constante capacitación y actualización.
- Atender a la diversidad.

El liderazgo educativo que ejerce la directora del centro escolar privado El Buen Pastor en el municipio de Masaya durante el II semestre del año 2017.

VI. MATRIZ DE DESCRIPTORES

El liderazgo educativo que ejerce la directora del centro escolar privado El Buen Pastor en el municipio de Masaya durante el II semestre del año 2017.

Propósitos Específicos	Descriptor Generales	Preguntas directrices	Técnicas	Fuentes
<p>1- Describir el liderazgo que ejerce la directora del centro escolar privado "El Buen Pastor" en el municipio de Masaya durante el segundo semestre del año 2017</p>	<p>¿Cómo es el liderazgo educativo ejercido por la directora?</p>	<p>¿Qué funciones de liderazgo aplica la directora en el centro escolar?</p> <p>¿Qué características y cualidades posee la directora como líder del centro escolar?</p>	<p>Grupo Focal</p> <p>Entrevista</p> <p>Observación</p>	<p>Docentes</p> <p>Padres</p> <p>Estudiantes</p> <p>Directora</p>
<p>2- Determinar el tipo de liderazgo que ejerce la directora, en el proceso de enseñanza</p>	<p>¿Qué tipo de liderazgo educativo ejerce la directora del centro escolar privado "El Buen Pastor" en el municipio de Masaya durante el</p>	<p>¿De qué forma la directora apoya a los docentes en el mejoramiento de los procesos de Enseñanza Aprendizaje?</p>	<p>Grupo Focal</p>	<p>Docentes</p> <p>Padres</p> <p>Estudiantes</p>

El liderazgo educativo que ejerce la directora del centro escolar privado El Buen Pastor en el municipio de Masaya durante el II semestre del año 2017.

<p>3- Identificar fortalezas y limitantes en el desempeño del liderazgo de la directora en el centro escolar privado El Buen Pastor durante el segundo semestre del año 2017</p>	<p>¿Qué factores dificultan el buen desempeño del liderazgo de la directora en el centro educativo privado El Buen Pastor durante el segundo semestre del año 2017?</p> <p>¿Cuáles son las principales fortalezas en el desempeño de la directora del centro escolar privado El Buen Pastor durante el segundo semestre del año 2017?</p>	<p>¿La directora da a conocer los planes elaborados para alcanzar los objetivos que se pretenden en el centro escolar?</p> <p>¿De qué manera la directora delega las diferentes actividades a realizar en el centro?</p> <p>¿Considera a la directora Un modelo a seguir para su equipo de trabajo?</p> <p>¿Cuáles son las cualidades profesionales y personales que posee la directora?</p>	<p>Grupo Focal</p> <p>Observación</p> <p>Entrevista</p>	<p>Docentes</p> <p>Padres</p> <p>Estudiantes</p> <p>Directora</p>
--	---	--	---	---

El liderazgo educativo que ejerce la directora del centro escolar privado El Buen Pastor en el municipio de Masaya durante el II semestre del año 2017.

<p>4- Proponer acciones que permitan fortalecer el liderazgo ejercido por la directora en el centro escolar, El Buen Pastor, en el municipio de Masaya, durante el segundo semestre del año 2017, conforme a los resultados obtenidos.</p>	<p>¿Qué acciones son adecuadas para fortalecer el liderazgo ejercido por la directora en el centro escolar, El buen Pastor, en el municipio de Masaya, durante el segundo semestre del año 2017?</p>	<p>¿De acuerdo a los Recursos y limitaciones del centro la Directora ha logrado culminar las metas que se ha propuesto? Explique. Mencione que cambios y mejoras a realizado la directora durante su periodo en el centro educativo</p>	<p>Entrevista Observación Grupo Focal</p>	<p>Directora Docentes Padres Estudiantes</p>
--	--	--	---	---

VII. PERSPECTIVA DE LA INVESTIGACIÓN

7.1. Enfoque de Investigación

Refiere (Ander, 1995) respecto a investigación que "Es un procedimiento reflexivo, sistemático, controlado y crítico que tiene por finalidad descubrir hechos, fenómenos y leyes").partiendo de este concepto aplicamos dicho procedimiento de manera sistemática para descubrir el liderazgo que ejerce la directora en el Centro Escolar Privado Buen Pastor.

El enfoque de la investigación desarrollada es cualitativo, porque tiene como objetivo valorar el liderazgo que ejerce la directora del centro escolar "El Buen pastor". La investigación cualitativa estudia la realidad en su contexto natural y como sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas.(Blasco & Perez, 2007)

7.2. Tipo de estudio

Específicamente se aplicó el **diseño etnográfico** educativo la etnografía se centra en explorar los acontecimientos diarios en la escuela aportando datos descriptivos acerca de los medios y contextos de los participantes implicados en la educación y así descubrir patrones de comportamiento de las relaciones sociales dinámicas como las que se producen en el contexto educativo.(Murillo).

El tipo de estudio desde el punto de vista **de su profundidad es descriptivo** según (Tamayo, 2004) este trabaja sobre realidades de hechos, y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta por que la investigación descriptiva "comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos.Este estudio procura detallar el liderazgo de la directora en un contexto educativo, siendo la variable el "Liderazgo Educativo".

El liderazgo educativo que ejerce la directora del centro escolar privado El Buen Pastor en el municipio de Masaya durante el II semestre del año 2017.

7.3. Según su temporalidad

Se considera de corte transversal, porque abarca un tiempo determinado que es durante el segundo semestre del año 2017.

7.4. Escenario

El Centro Escolar privado El Buen Pastor se encuentra ubicado en el municipio de Masaya, fue fundado el 22 de octubre del año 2001. Atiende las modalidades de preescolar y primaria en el turno matutino.

Está dirigido por una directora, la comunidad está integrada por: 9 docentes, 1 secretaria, 1 agente de seguridad interna, 1 conserje.

El colegio cuenta con una matrícula general de 230 estudiantes. La estructura física se compone de nueve aulas para impartir las clases, 3 del área de preescolar y 6 de primaria estas tienen una capacidad de 30 estudiantes por aula, 7 servicios higiénicos, un campo muy amplio para jugar y un kiosco donde ofrecen distintos alimentos.

Cada aula posee dos abanicos, el piso es de embaldosado, tienen un mural alusivo al mes, los docentes cuentan con un escritorio, silla, una pizarra acrílica.

Respectivamente cada aula tiene dos ventanas muy amplias con verjas de hierro, lo que colabora a la iluminación natural y ventilación de igual manera poseen iluminación eléctrica.

Dentro de los servicios Básicos goza con energía eléctrica, agua potable, como medio de comunicación convencional y celular, posee red pero es de uso exclusivo de la directora.

El liderazgo educativo que ejerce la directora del centro escolar privado El Buen Pastor en el municipio de Masaya durante el II semestre del año 2017.

7.5. Selección de los informantes

El estudio se basó en la observación del ambiente educativo especialmente a la directora y el liderazgo que ejerce, así como la incidencia e importancia en el proceso de enseñanza- aprendizaje, en conjunto con otros instrumentos de recolección de información: Entrevista y grupo focal. Se seleccionó a los docentes en su totalidad, una muestra de padres de familia y estudiantes de quinto y sexto grado seleccionados según sus características y edad que les permite tener mayor conocimiento del liderazgo educativo que ejerce la directora en el centro y su capacidad de aportar información de forma objetiva.

7.6. Contexto del estudio

Se realizó en el centro por la disposición y apertura de la directora mostrando interés en participar de la investigación.

Tomando en cuenta la importancia que reviste este tema en la dirección de centros educativos, lo hemos seleccionado por que es fundamental para la administración pedagógica, actualmente existe gran interés en el desarrollo de líderes que transformen la educación en coherencia con la estrategia nacional de la educación y las políticas educativas.

7.7. Rol de investigadoras

Luego de establecer el centro se conversó con la directora para solicitar el permiso y poder aplicar instrumentos, organizamos las funciones de las investigadoras, sumergimos dentro del contexto para establecer relaciones respetuosas con el personal y conocer de cerca su realidad para indagar en los propósitos de investigación.

La coordinación y buenas relaciones como grupo de técnico propicio la correcta elaboración pese al domicilio de cada una de nosotras en diferentes departamentos (Boaco, Managua, Masaya) Nuestro rol fundamental fue abrirnos a esta nueva experiencia para generar cambios en beneficio del proceso educativo con calidad, la responsabilidad, el trabajo en equipo, el

El liderazgo educativo que ejerce la directora del centro escolar privado El Buen Pastor en el municipio de Masaya durante el II semestre del año 2017.

interés de dar lo mejor y ampliar los conocimientos desarrollo nuestro rol de redacción.

Teniendo recopilada la información procedimos a confrontarla en un orden lógico y coherente en el análisis intensivo de la investigación.

7.8. Recopilación de información

Se recopiló la información a través de las siguientes técnicas e instrumentos:

- ✓ Guía de observación
- ✓ Entrevista a directora
- ✓ Grupo Focal

➤ Observación

Implica que el investigador o el responsable de recolectar los datos se involucren directamente con la actividad objeto de la observación, lo que puede variar desde una integración total del grupo o ser parte de éste durante un periodo. Algunos errores que suelen cometerse están relacionados con las emociones del observador, ya que al involucrarse en la situación pierde la objetividad en la observación y en el registro, análisis e interpretación de los hechos o fenómenos.

➤ Entrevista

La entrevista es la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a los interrogantes planteados sobre el problema propuesto.

Este método es eficaz ya que permite obtener una información más completa. A través de ella el investigador puede explicar el propósito del estudio y especificar claramente la información que necesita; si hay una interpretación errónea de la pregunta permite aclararla, asegurando una mejor respuesta. (Manuel, 2008)

El liderazgo educativo que ejerce la directora del centro escolar privado El Buen Pastor en el municipio de Masaya durante el II semestre del año 2017.

➤ **Grupo Focal**

El grupo focal es una herramienta muy útil para la planificación de los programas y la evaluación de los mismos. El secreto consiste en que los participantes puedan expresar libremente su opinión sobre diferentes aspectos de interés en un ambiente abierto para el libre intercambio de ideas. Otro de los aspectos positivos estriba en el hecho de proveer participación a las personas involucradas en los respectivos programas.

La actividad la puede dirigir cualquier persona que sea adiestrada y adquiera las destrezas requeridas, y tenga un interés genuino en llevar a cabo la mencionada dinámica grupal. (Huerta, 2005)

7.9. Métodos utilizados en el estudio

El análisis de datos se realizó de forma inductiva, por ser de enfoque cualitativo se fundamenta en el procedimiento inductivo. Exploramos y describimos para luego generar perspectivas teóricas. Partiendo de lo particular a lo general, a partir de un enlace de juicios.

Para (Roberto Hernandez Sampiere, 2006) Esta investigación se usa cuando se procesan y se analizan los datos obtenidos de los cuestionarios aplicados y en el análisis e interpretación de la información. El método inductivo se aplica en los principios descubiertos a casos particulares, a partir de un enlace de juicios”.

7.10. Criterios Regulativos

Para llevar a cabo este estudio se solicitó permiso a los sujetos de la investigación con el fin de obtener la información necesaria para su desarrollo óptimo. Esta investigación se realizó basándose en los objetivos propuestos, siendo la guía para desarrollar los instrumentos y así obtener las respuestas de las cuestiones de investigación. Una vez finalizada la recolección y procesamiento de datos se procedió al análisis para su interpretación, logrando así la información sobre el liderazgo que ejerce la directora en el Centro Escolar El Buen Pastor.

El liderazgo educativo que ejerce la directora del centro escolar privado El Buen Pastor en el municipio de Masaya durante el II semestre del año 2017.

Veracidad: Mostramos que la investigación se realizó de manera pertinente, identificando el tema. El escenario y los informantes se encuentran contextualizados en la muestra gozando de confianza y credibilidad debido a que se trató directamente con el escenario relacionándonos con los informantes.

Neutralidad: Los resultados encontrados son producto de la información que brindaron los involucrados, los datos y hallazgos se presentan tal como se reflejan en la información.

Pertinencia: Seleccionamos los temas relacionados de acuerdo a nuestro foco de investigación, para dar respuestas a las necesidades teóricas de nuestra investigación.

Observación Persistente: Permanecimos un tiempo prolongado en el centro de estudio, siendo así posible obtener una mayor veracidad en la información, que nos permitió un enfoque más intenso de los aspectos característicos de la situación.

7.11. Estrategias de acceso y retirada del escenario

Primer paso a la investigación se le solicitó el permiso a la Directora del Centro escolar El Buen Pastor expresando la razón por el cual se llevaría a cabo el estudio, estando de acuerdo se procedió a recopilar información por medio de observación, se aplicaron las entrevistas a docentes, directora, padres de familia y estudiantes y la revisión documental pertinente, permitiendo conocer las percepciones por parte de los sujetos elegidos en dicha investigación.

Una vez recopilada la información se realizó el análisis de los resultados obtenidos tomando en cuenta cada uno de los aportes brindados.

Al finalizar la investigación expresamos agradecimiento a la comunidad educativa que participó compartiendo su experiencia y datos necesarios útiles para obtener la información que se necesitaba para la investigación.

El liderazgo educativo que ejerce la directora del centro escolar privado El Buen Pastor en el municipio de Masaya durante el II semestre del año 2017.

7.12. Técnicas de análisis

Después de recopilada la información, se procesó elaborando un informe por cada instrumento aplicado.

Se realizó triangulación de la información: de la observación en el centro escolar, de la entrevista realizada a la directora y grupo focal a docentes, a padres de familia y a los estudiantes.

Finalmente se redactó el análisis de los resultados, llegándose a las conclusiones y recomendaciones pertinentes a los objetivos propuestos.

El liderazgo educativo que ejerce la directora del centro escolar privado El Buen Pastor en el municipio de Masaya durante el II semestre del año 2017.

VIII. Análisis e Interpretación de los Resultados.

Luego de aplicar los instrumentos a los diferentes informantes claves en el centro escolar “El Buen Pastor” se ejecutó el procesamiento y análisis de la información utilizando el programa de Microsoft Word para la digitación, se triangularon y compararon los datos para llegar a una sola conclusión de la información obtenida en las diversas interrogantes planteadas en nuestro tema de investigación.

Los participantes primordiales:

- Directora
- Docentes
- Padres de familia
- Estudiantes

Se tomó en cuenta la variable liderazgo

Una vez aplicados los instrumentos elaborados para realizar el estudio, se procedió a puntualizar el análisis, guiándonos de los objetivos propuestos en la investigación acerca del liderazgo educativo que ejerce la directora del centro escolar privado el Buen Pastor en el municipio de Masaya. Respetando la información tal cómo fue brindada por cada uno de los actores e interpretando los resultados a través de la comparación.

8.1. Descripción del liderazgo ejercido por la directora del centro escolar privado El Buen Pastor.

En la entrevista relazada a la directora expresó que ejerce un liderazgo justo y flexible argumentando que siempre está atenta a las necesidades del centro, docentes y estudiantes de igual manera siempre está abierta a recibir cualquier duda, comentario o sugerencia de los padres de familia así mismo agrega en su comentario que su estilo de liderazgo es positivo porque sabe guiar al grupo en las funciones desempeñadas, ya que los docentes trabajan en unidad debido a que su estilo de liderazgo implementado fortalece la

El liderazgo educativo que ejerce la directora del centro escolar privado El Buen Pastor en el municipio de Masaya durante el II semestre del año 2017.

adquisición de conocimientos, Valores y actitudes en los docentes y estudiantes .

➤ **Resultados de la aplicación del grupo focal**

Al aplicar el grupo focal compuesto por padres, estudiantes y docentes del centro de estudios en cuanto a la descripción del liderazgo que ejerce la directora se obtuvo la siguiente información.

Cuatro de los docentes manifestaron que la directora es comprensiva, comunicativa y accesible que siempre está atenta a las necesidades del personal, sin embargo tres de los docentes se limitaron a responder que la directora presenta muchas debilidades en su liderazgo, dos de los docentes no quisieron comentar el tema.

Por su parte los estudiantes en su totalidad respondieron que la directora ejerce un buen liderazgo, porque siempre está atenta a las necesidades de ellos y de los docentes así como de las actividades que se realizan en el centro. Al opinar los padres de familia algunos respondieron que la directora posee un liderazgo eficaz ya que siempre estas atenta a todo lo que tiene que ver con el centro, resuelve las dificultades que se presentan y de igual manera se preocupa por el bienestar de toda la comunidad.

➤ **Valoración del investigador.**

El liderazgo escolar es un aspecto de gran importancia para el desarrollo de un ambiente educativo de calidad, para esto es necesario que un director o directora proyecte su liderazgo de manera natural es decir que la comunidad educativa no solo visualicen al director como un cargo decretado solamente por un dispositivo legal sino que despierte el respeto en los demás por la influencia e impacto positivo que causa ante toda la comunidad .

Ante lo manifestado por los diferentes informantes y las observaciones hechas al ambiente escolar del centro se logró constatar que el liderazgo ejercido por la directora es positivo afirmando lo expresado por la mayoría de la comunidad educativa.

8.2. Tipo de liderazgo ejercido por la directora

Al preguntarle a la directora del centro sobre el tipo de liderazgo que ejerce, después de escuchar una breve conceptualización de los tipos de liderazgo, expresó que su liderazgo es institucional dado que considera fundamental darle mucha importancia a la supervisión y evaluación del proceso de enseñanza aprendizaje y de igual manera considera que en su desempeño como líder fomenta la participación de todos los integrantes de la comunidad educativa.

➤ Resultados de la aplicación del grupo focal

En lo expresado por los docentes no existe un tipo específico de liderazgo ya que tres de ellos consideran que posee características de un líder democrático e institucional, porque mantiene su autoridad, pero sabe tener equilibrio y busca fomentar en el personal docente la colaboración y participación en las diferentes tareas del centro , sin embargo tres opinaron que el liderazgo de la directora tiene más características de un liderazgo democrático ,debido a que bajo su dirección se trabaja como equipo y procura el crecimiento de todos.

Dos de los docentes consideran más como un liderazgo paternalista y carismático, ya que en su análisis consideran que se impone mucho y en otras ocasiones confunde lo familiar con lo laboral, dado que entre los docentes existen familiares de la directora, de igual manera en muchas ocasiones exige que se cumplan orientaciones sin brindar la suficiente información , expresaron que se sienten desmotivados por la falta de capacidad en la directora de reconocer sus faltas y de casi siempre culpar a los docentes las posibles fallas en cualquier situación de la institución.

Con respecto a los padres, expresaron en su mayoría que el estilo de liderazgo es Democrático solo una minoría señaló no poder expresar cual porque su actuar no se regía por ninguno.

El liderazgo educativo que ejerce la directora del centro escolar privado El Buen Pastor en el municipio de Masaya durante el II semestre del año 2017.

En lo correspondiente a los estudiantes la mayoría de ellos no mencionaron un tipo específico de liderazgo pero en una serie de características destacadas en sus opiniones se puede identificar un estilo de liderazgo institucional no obstante una minoría de estudiantes fueron más específicos al detallar características y destacar el estilo de liderazgo como paternalista.

➤ **Valoración del investigador**

El liderazgo paternalista es aquel que mantiene y brinda confianza a sus subordinados y siempre está procurando que los trabajadores ofrezcan mejores resultados, que trabajen mejor y más, por lo cual implementa estrategias motivacionales, incentivos y consejos de cómo mejorar basados en un criterio personal.

Este liderazgo tiene muchas particularidades similares al liderazgo autocrático estos piensan que tienen siempre la razón y que los trabajadores no. Nunca pese a cualquier error cometido dan la razón a sus trabajadores, estos simplemente tienen que obedecer. Pero al contrario del autocrático el paternalista como lo indica su nombre presenta un interés paternal e intenta llevarlos por un buen camino.

Se pudo apreciar que existe discrepancia en las respuestas dadas por los docentes, ya que el tipo de liderazgo de la directora no lo identifican, esto podría deberse, a que pese a la previa información brindada sobre los tipos de liderazgo, no existe en la mayoría de los docente un manejo técnico de estos temas lo que pudo haber dificultado una clara elección del tipo de liderazgo ejercido por la directora, así como un temor a futuras represarías ante una opinión fuerte del tema.

Dado lo expuesto por la directora en su entrevista, lo destacado por los docentes, estudiantes, padres de familia y el análisis de las perspectivas teóricas, se pude concluir que el tipo de liderazgo ejercido por la directora es del tipo paternalista, ya que se pudo observar y confirmar el interés afectivo de la directora por ayudar a su comunidad educativa así como la importancia e hincapié que hace en mantener el control total de todo lo referido al centro.

El liderazgo educativo que ejerce la directora del centro escolar privado El Buen Pastor en el municipio de Masaya durante el II semestre del año 2017.

8.3. Fortalezas y limitantes en el desempeño del liderazgo de la directora en el centro escolar privado El Buen Pastor.

Para una mejor valoración del liderazgo ejercido por la directora, se consideró abordar en la entrevista, un análisis de la ejecución en los procesos de las funciones administrativas, que permitirá identificar las fortalezas y limitantes en el desempeño del liderazgo de la directora.

➤ Planificación

La planificación es un aspecto fundamental en el área administrativa, es esencial en el proceso administrativo, facilita la organización de la actividad institucional. La planeación educativa se encarga de especificar los fines, objetivos, y metas de la educación, esta implica la interacción de diversas dimensiones tales como los aspectos sociales, técnicos, políticos y pedagógicos.

En la entrevista hecha a la directora del centro se planteó la siguiente pregunta:

¿Qué tipos de planes posee el centro?

Para la cual la directora expresó que dentro de los planes que se realizan en el centro se destacan: plan diario, plan mensual, plan anual, plan de gestión de riesgo, planes de actividades extra curriculares, planes administrativos, agregando a esto el comentario de que el centro cuenta con todos los planes necesarios para un buen desarrollo de las actividades institucionales

➤ Resultado de la aplicación del grupo focal

Ante esta pregunta se notó cierto desinterés por parte de los docentes ya que la mayoría de los docentes desconoce la existencia de estos tipos de planes, mientras dos de ellos respondieron que han oído a la directora mencionar sobre dichos planes, pero nunca haber visto uno, del único plan del cual son parte es del plan para prevención de desastres ya que exclamaron ser miembros de las brigadas y del plan diario del proceso de enseñanza-aprendizaje.

El liderazgo educativo que ejerce la directora del centro escolar privado El Buen Pastor en el municipio de Masaya durante el II semestre del año 2017.

Por su parte los estudiantes no conocen sobre la existencia de algún tipo de plan, ya que consideran que esos temas son única y exclusivamente del interés institucionales. Así mismo los padres respondieron no tener conocimiento del tema.

➤ **Valoración del investigador**

(Chiavenato, 1986), describe a la planeación como: “la función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para alcanzarlos, se trata de un modelo teórico para la acción futura”

Lo que hace la planeación es tratar de anticipar el resultado de las posibilidades consideradas, a fin de seleccionar la más acorde para el cumplimiento de los objetivos, una vez elegida la más adecuada se inicia a poner en marcha del plan educativo propuesto.

A través de la guía de análisis documental, se constató que en el centro educativo se realizan los siguientes tipos de planes: Plan educativo, Plan de Seguridad Escolar (PSE), así como el plan elaborado diariamente por los docentes para desempeñar su labor de enseñanza. De acuerdo a esta información se puede afirmar que el Centro Escolar El Buen Pastor cuenta con algunos de los planes que debe poseer una institución educativa, para el desarrollo de la vida escolar.

ORGANIZACIÓN

La organización es la estructura social diseñada para lograr las metas propuestas, a través de la gestión del talento humano. El término organización escolar hace referencia tanto a una comunidad educativa, junto a las normas, procedimientos, administrativos y sistema de control necesario para su funcionamiento y que denominamos escuela, a la disciplina académica (denominada “organización escolar”) cuyo objetivo de estudio son las escuelas.

El liderazgo educativo que ejerce la directora del centro escolar privado El Buen Pastor en el municipio de Masaya durante el II semestre del año 2017.

Para la valoración de este aspecto de la administración escolar, en la entrevista con la directora se le realizó la interrogante ¿Cómo está organizado el centro? Para lo cual la directora respondió que el centro cuenta con una estructura orgánica bien concreta para brindar una atención de calidad a sus estudiantes así como una definición clara de las funciones de todo el personal tanto administrativo, docente y de apoyo.

De igual manera la directora exclamó que algunos de los criterios tomados en cuenta al estructurar la organización escolar del centro, son la selección y aplicación de normas referidas en el reglamento interno, pero que este aún no está completo, solo hay normas y deberes, sin embargo también se rigen y organizan conforme a los lineamientos y principios del Ministerio de Educación, Ley General de Educación, Código Laboral, Ley de Carrera Docente.

Así mismo la directora hizo referencia sobre la organización del centro al expresar que los docentes están distribuidos en las diferentes brigadas que conforman el plan de prevención de desastres, estos fueron seleccionados y elegidos para las diferentes brigadas por sus capacidades tanto físicas como emocionales.

Con referencia a la manera en la cual la institución integra a la comunidad educativa en general a las diferentes organizaciones de la institución la directora respondió, que en cada grado se conforman las directivas de padres de familias para que estos trabajen más de cerca con los docentes y estudiantes en la realización de las diferentes actividades del centro.

➤ **Resultados de la aplicación del grupo focal.**

En cuanto a la organización del centro y la integración a la misma del colectivo Académico se recopilaron los siguientes comentarios.

Los docentes consideran que la organización del centro es buena, compartieron experiencias en cuanto a las diferentes formas de implementar en el proceso de enseñanza aprendizaje, el fortalecimiento de los valores del trabajo en equipo, ya que consideran ha sido punto clave para el centro en

El liderazgo educativo que ejerce la directora del centro escolar privado El Buen Pastor en el municipio de Masaya durante el II semestre del año 2017.

años anteriores y que ha brindado las pautas para desarrollar una buena organización.

Sin embargo algunos docentes, exclamaron que en muchas ocasiones la organización en las actividades del centro no ha sido la adecuada, debido a que no se les ha brindado con claridad las orientaciones para desarrollarlas y en otras ocasiones se orienta de forma diferente causando confusión y retrasos en las actividades.

Por su parte los padres de familia declararon que han podido observar desorden en algunas actividades que el centro ha organizado, pero por lo normal miran un funcionamiento ordenado tanto en las aulas y dirección, de igual manera consideran que la directora les toma en cuenta ya que siempre se les comunica en reuniones o por medio de circulares las actividades del centro.

Según lo expresado por los estudiantes la directora es quien siempre organiza y controla las actividades del centro y que dependiendo de la importancia o dificultad de dicha actividad o problema, ella delega a uno de ellos o un docente para realizarla, expresaron siempre ser comunicados de los cambios y actividades del centro en las reuniones con los padres de familia y por los docentes en el aula de clases.

➤ **Valoración del investigador**

La teoría de sistemas es un enfoque y un lenguaje conceptual para comprender y describir muchos tipos y niveles de fenómenos. Al analizar la educación sistemáticamente supone reconocer que está conformada por un conjunto de partes o elementos íntimamente relacionados entre sí y subordinados a un objeto en común.

Una buena comunicación mejora la competitividad de la organización, su adaptación a los cambios del entorno, facilita el logro de los objetivos establecidos, satisface las propias necesidades y las de los participantes, coordina, controla las actividades, fomenta una buena motivación y fortalece el compromiso de sus miembros.

El liderazgo educativo que ejerce la directora del centro escolar privado El Buen Pastor en el municipio de Masaya durante el II semestre del año 2017.

Ante lo manifestado por la directora, padres, docentes y estudiantes y las observaciones anteriormente hechas se comprueba que existe organización en el centro, pero en muchas ocasiones se entorpece por una débil comunicación.

➤ **DIRECCIÓN**

La Dirección es la función de guiar y de supervisar a los subordinados, orientarlos, darles la información necesaria para que puedan realizar todas las acciones para alcanzar los objetivos y metas propuestas. En la entrevista realizada a la directora se le solicitó que comentara de qué manera delegaba las diferentes actividades que se realizan en el centro.

La directora manifestó en su comentario que cada docente conoce su función y se les informa de manera personal si se determina algún cambio o actividad especial donde se necesite su participación o colaboración.

Asimismo declaró que de manera semanal ella se reúne con sus docentes para hacer una valoración de las actividades hechas y comunicales de las orientaciones que el Ministerio de Educación hace llegar a cada director. Siempre se procura trabajar en unidad y por parte de los docentes siempre apoyan e incluso se involucra en muchas ocasiones a padres de familia.

➤ **Resultados de la aplicación del grupo focal.**

En las exposiciones de los docentes con respecto a la manera en la cual la directora delega responsabilidades, dos de los docentes opinaron que la directora mantiene el control de las actividades, otros expresaron que no siempre son bien delegadas por ella, por que en ocasiones hay contradicción en lo que pide y lo que desea como resultado.

Por su parte los estudiantes consideran que la directora siempre delega responsabilidades en los docentes y que trata de lidiar con ellos y con los padres de familia.

Los padres de familia valoraron de muy bueno el trabajo de la directora y que siempre está atenta a lo que hay que hacer en la escuela, mencionaron

El liderazgo educativo que ejerce la directora del centro escolar privado El Buen Pastor en el municipio de Masaya durante el II semestre del año 2017.

experimentar satisfacción en el hecho que permite a los padres apoyar en la realización de eventos y actividades en el centro.

➤ **Valoración del investigador**

De acuerdo con las opiniones dadas por la comunidad educativa y la entrevista con la directora, existe delegación de actividades, la directora permite que la comunidad educativa se involucre en las actividades del centro.

➤ **CONTROL Y EVALUACIÓN**

Dentro del proceso educativo, el control y la evaluación son pertinentes para garantizar el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos como institución.

Al entrevistar a la directora sobre la importancia de la aplicación de esta etapa de la administración a través de la pregunta ¿De qué manera evalúa el desempeño que realizan los colaboradores en el centro?

La directora respondió que a través de la valoración del cumplimiento del reglamento escolar, así como la aplicación del acompañamiento pedagógico, revisiones semanales del cuaderno de planes, y de manera anual se realizan entrevistas con cada docente para evaluar el desempeño de cada uno durante el año transcurrido y según sea la evaluación se hacen cambios de docentes, sin embargo ella procura siempre brindar estabilidad a sus estudiantes por lo cual no hace cambios de docentes continuos solo de ser muy necesario.

De igual forma la directora expresó que ejerce el control asegurándose que todas las tareas del centro se cumplan conforme a los planes y objetivos previamente estipulados, mediante comunicar, observar e informes.

➤ **Resultados de la aplicación del grupo focal**

Seis de los docentes mencionaron ser evaluados por la directora, ya que ella realiza acompañamientos pedagógicos con previo aviso, que siempre lo hace con respeto, amabilidad y deseos de ayudar y no de criticar el trabajo docente, por el contrario dos de los docentes dijeron que las evaluaciones que realiza la

El liderazgo educativo que ejerce la directora del centro escolar privado El Buen Pastor en el municipio de Masaya durante el II semestre del año 2017.

directora son de forma muy informal ya que solo llegar al aula pedir el cuaderno de planes y mirar la asistencia no es un verdadero acompañamiento pedagógico.

Los estudiantes expresan que la directora siempre ronda los pasillos y visita las aulas verificando que todos estemos presente y si alguien falta, pregunta al docente cuantos días ha faltado y si ha presentado justificación, expusieron que para ellos la directora siempre está pendiente que se cumplan sus órdenes, tanto los docentes como los estudiantes.

Los padres opinaron que a sus juicios la directora realiza un control y evaluación correcto ya que siempre está presente en el centro vigilante de que se cumplan las clases en orden y tiempo debido así como en el recreo se asegura de que los docentes estén pendientes de los niños por el contrario algunos padres señalaron el hecho de que la directora llega muy tarde al colegio y no vela por que los docentes también cumplan con el horario de entrada ,ya que muchos de los docentes suelen llegar pasado de las siete de la mañana .

➤ **Valoración del investigador**

Después de realizar el análisis de la entrevista realizada a la directora, el grupo focal y la guía de observación se llegó a la siguiente conclusión: se comprobó que no existe en físico, ni presentado a la comunidad educativa lo que es el manual de funciones, y si la directora como principio fundamental para la evaluación y control se basa en los estatutos de un manual no existente, se puede resumir que la evaluación y control ejecutado en el centro es muy pobre y limita la posibilidades de mejoramiento y calidad

➤ **Proyectos (gestión educativa)**

Es el conjunto de actividades, operaciones y criterios que conducen el proceso educativo, con el fin de lograr los objetivos meramente educativos. Esta disciplina es muy reciente pero su impacto en la administración educativa es muy importante y necesario a través del apoyo de una organización cristiana

El liderazgo educativo que ejerce la directora del centro escolar privado El Buen Pastor en el municipio de Masaya durante el II semestre del año 2017.

que facilitó el inicio, así como la realización de proyectos pedagógicos y el inicio de la estructura física.

Al realizar la pregunta a la directora sobre la realización de proyectos en el centro, menciono que recientemente se realizó la construcción de dos aulas donde se ubicaran los preescolares para brindarles un mejor espacio a los procesos educativos de la educación inicial.

➤ **Análisis del grupo focal hecho**

Al preguntar en el grupo focal sobre los proyectos que se ejecutan en el centro, toda la comunidad en general comentó que la directora ha mostrado ser muy eficaz, ya que actualmente se han hecho cambios de infraestructura muy buenos, como la reciente construcción de un aula nueva, con baño dentro, piso de cerámica y viene la segunda construcción de otra aula, por lo cual todos de manera conjunta se notaron positivos en cuanto al desempeño de esta etapa ejecutada por la directora.

➤ **Valoración del investigador**

Mediante las opiniones presentadas y lo observado en el centro, se pudo colaborar el buen ejercicio de la gestión educativa por parte de la directora.

Al analizar la aplicación de las etapas de la administración se buscó encontrar tanto en lo expuesto por los docentes, estudiantes y padres, las fortalezas y debilidades del desempeño de la directora como líder de la institución obteniéndose el siguiente resultado:

➤ **Fortalezas**

- La comunidad educativa reconoce que la directora posee características personales que le constituyen como una líder positiva.
- Cuenta con el apoyo de la mayoría de la comunidad educativa.
- La directora tiene control de las actividades que se realizan en el centro.
- Existe Supervisión por parte de la Dirección.
- La Directora orienta, estimula y fomenta la participación activa en el aula

El liderazgo educativo que ejerce la directora del centro escolar privado El Buen Pastor en el municipio de Masaya durante el II semestre del año 2017.

- La Directora escucha opiniones.
- Consideran que tienen condiciones de Infraestructura.
- Involucra a la comunidad educativa.
- Se realizan planes diarios en la Institución y les da seguimiento.
- El Rendimiento Académico del centro es muy bueno.
- La gestión educativa de la directora es muy buena

Debilidades

- No cuenta con un manual de funciones
- Toma sola las decisiones, no permite Participación, ni delega.
- La comunidad educativa desconoce la organización del centro.
- La comunicación entre docentes y directora suele ser muy débil
- Se desarrolla un acompañamiento pedagógico informal.

Las fortalezas encontradas a través de lo recopilado por los docentes y estudiantes, se puede evidenciar que los docentes y padres hicieron más aportaciones que los alumnos sin embargo fueron más positivos, seguros en cada una de sus respuestas.

Las debilidades encontradas a través de lo recopilado por los docentes, padres y estudiantes, se puede apreciar que los padres demostraron tener un criterio sólido sobre las dificultades que presenta el liderazgo de la directora y su incidencia en las funciones administrativas del centro. Los docentes se limitaron en brindar su aporte en cuanto a las dificultades mencionadas anteriormente.

El liderazgo educativo que ejerce la directora del centro escolar privado El Buen Pastor en el municipio de Masaya durante el II semestre del año 2017.

IX. CONCLUSIONES

En la aplicación de las técnicas: revisión documental, entrevista a la directora y grupo focal luego de realizar el análisis de la información recolectada por los informantes claves hemos concluido que el foco de investigación está definido de acuerdo a los propósitos que nos planteamos analizar según la investigación.

9.1. Propósito General:

Después de diversas visitas y valorar el liderazgo ejercido por la directora del centro escolar privado El Buen Pastor del municipio de Masaya nos permite determinar su incidencia en la comunidad educativa durante el II semestre del año 2017, llegando a la conclusión que la comunidad educativa se siente simpatizada por la mayoría de las características que posee como líder, no omitiendo ciertas acciones que no son adecuadas.

El análisis de la información recopilada mediante la aplicación de diferentes instrumentos nos permitió consolidar las siguientes conclusiones con el orden de los propósitos.

9.2. Propósito 1: Describir el liderazgo que ejerce la directora del centro escolar privado "El Buen Pastor" en el municipio de Masaya durante el segundo semestre del año 2017.

La directora del centro escolar privado el Buen Pastor es Normalista, Licenciada en Pedagogía, tiene 10 años de ser Directora del centro.

Considera a los docentes como sus hijos, no delega responsabilidades, es amable, atenta y servicial, sin embargo cree que solo ella tiene la razón y es desconfiada de todos los miembros de su equipo.

Solo permite que los docentes tomen decisiones en cosas de poca importancia, se considera única responsable en el logro de los objetivos relevantes, da recompensas y castiga si es necesario, promueve el trabajo en equipo.

El liderazgo educativo que ejerce la directora del centro escolar privado El Buen Pastor en el municipio de Masaya durante el II semestre del año 2017.

9.3. Propósito 2: Determinar el tipo liderazgo que ejerce la directora, en el proceso de enseñanza aprendizaje, del centro escolar privado El Buen Pastor durante el segundo semestre del año 2017

La directora ejerce un liderazgo paternalista debido a que existe control total de las actividades, su mayor preocupación es el bienestar de los integrantes del grupo, espera recibir obediencia, compromiso como muestra de gratitud a su generosidad, en ocasiones toma decisión sin la participación de los colaboradores, puede que si considere y escuche opiniones o comentarios pero a la hora de tomar decisiones lo hace sola sin dejar de lado el bienestar e interés de docentes.

9.4. Propósito 3: Identificar fortalezas y limitantes en el desempeño del liderazgo de la directora en el centro escolar privado El Buen Pastor durante el segundo semestre del año 2017.

Como fortalezas se identificó que:

- Es Responsable.
- Asiste todos los días.
- Se preocupa por el personal docente.
- Promueve el trabajo en equipo.
- Existe respeto en el trato a los miembros (Docentes, padres, estudiantes).
- Posee excelente capacidad en solución de conflictos con cultura de paz.
- Promueve la práctica de valores cristianos (Honestidad, respeto, bondad amor al prójimo, entre otros)
- Realiza gestiones.

Como limitantes se identificó que:

- No asiste puntual.
- Desconfía de la capacidad de sus docentes.
- Si no tiene el control de las actividades encuentra errores.
- La comunicación interna es débil.
- En ocasiones realiza falsas promesas de reconocimiento para persuadir al equipo a trabajar más.
- No reconoce errores, culpando a los docentes de las fallas ante los padres de familia.
- Muestra tolerancia hacia la indisciplina de algunos docentes y estudiantes creando inconformidad en el resto.

El liderazgo educativo que ejerce la directora del centro escolar privado El Buen Pastor en el municipio de Masaya durante el II semestre del año 2017.

9.5. Proponer acciones que permitan fortalecer el liderazgo ejercido por la directora en el centro escolar, El Buen Pastor, en el municipio de Masaya, durante el segundo semestre del año 2017, conforme a los resultados obtenidos.

Como propuesta se dejará al centro el manual de funciones y perfiles de cargo debido a la carencia de este documento que es de vital importancia por que integra y permite identificar con claridad las funciones, responsabilidades de cada miembro que integra la institución educativa y evita la desorganización.

X. RECOMENDACIONES

A la Directora:

- Ejercer un liderazgo integral que retome diversas características de los diferentes tipos de liderazgos.
- Apropiarse del manual de funciones dándole uso y cumplimiento para lograr un mejor desarrollo en el cargo.
- Actualizar conocimientos en cuanto a la administración escolar.
- Mejorar la comunicación entre docentes y administración.
- Permitir y tomar en cuenta la participación activa de los docentes.
- Diseñar y poner en práctica un cronograma de acompañamientos pedagógicos e informar a los docentes.
- Brindar capacitaciones institucionales a los docentes según las necesidades del centro en concordancia con los lineamientos del MINED

Al MINED:

- Involucrar a los directores de centro privados en los diplomados de formación de líderes educativos para garantizar de manera nacional la calidad educativa.

A docentes

- Se les motiva a seguir trabajando con desempeño y mantener la tolerancia que poseen.

El liderazgo educativo que ejerce la directora del centro escolar privado El Buen Pastor en el municipio de Masaya durante el II semestre del año 2017.

A Padres de familia o tutores

- Asistir a los encuentros de padres ya que es el medio de la dirección para informar las actividades.
- Apoyar en actividades en pro de la mejora del centro.

Estudiantes:

- Continuar con la sinceridad y análisis para reconocer las fortalezas y limitantes del liderazgo de la directora.
- Aprovechar con buena actitud los deseos de la directora por apoyarlos en cualquier dificultad.
- Acatar y cumplir las normas establecidas en el centro.

El liderazgo educativo que ejerce la directora del centro escolar privado El Buen Pastor en el municipio de Masaya durante el II semestre del año 2017.

XI. PROPUESTAS



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA



PEDAGOGÍA CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

Elaboración de Manual de funcionamiento del centro escolar privado el Buen Pastor del municipio de Masaya.

Organización Educativa.

Autores (a):

INGRID MARIA JIRON GARCIA
IVANIA DEL SOCORRO ESTRADA JIMENEZ
NATHALY ELISA MIRANDA PALACIOS

Noviembre 2017 Managua, Nicaragua

El liderazgo educativo que ejerce la directora del centro escolar privado El Buen Pastor en el municipio de Masaya durante el II semestre del año 2017.

INDICE

INTRODUCCION.....	68
ANTECEDENTES	69
JUSTIFICACION.....	70
MARCO JURÍDICO	71
ORGANIGRAMA	71
OBJETIVO DEL MANUAL	72
Visión:.....	72
Misión:	73
DESCRIPCIONES Y PERFILES DE LOS CARGOS	73
Directora.....	73
Secretaria Académica.....	75
Docentes.....	76
Agente de seguridad interna.....	78
Conserje.....	78
ANEXOS	¡Error! Marcador no definido.

INTRODUCCION

El presente trabajo consiste en la realización del manual de funciones y perfiles de cargos del centro escolar privado EL Buen pastor, ubicado en la ciudad de Masaya, municipio Masaya, en la Villa Diez de Mayo.

El centro se rige tomando en cuenta los lineamientos y normativas que para tal fin orienta el Ministerio de Educación, es por eso que consideramos vital la elaboración de este manual de funciones, ya que el centro carece de tan importante documento que permite identificar con claridad las funciones y responsabilidades de cada miembro que integra la institución educativa y evitar una organización inadecuada.

Consideramos que este centro educativo contribuye a que los estudiantes tengan la oportunidad de desarrollarse integralmente y que de esta manera se contribuye a la formación de ciudadanos críticos, solidarios y llenos de afectividad hacia las demás personas y su ambiente natural, dicho manual beneficiara al personal administrativo, docente, personal de apoyo, alumnado y padres de familia a recibir un servicio de calidad y que el centro logre sus objetivos y metas establecidas.

El liderazgo educativo que ejerce la directora del centro escolar privado El Buen Pastor en el municipio de Masaya durante el II semestre del año 2017.

ANTECEDENTES

El Centro Escolar privado El Buen Pastor se encuentra ubicado en el municipio de Masaya, fue fundado el 22 de octubre del año 2001. Atiende las modalidades de preescolar y primaria en el turno matutino. La comunidad educativa está integrada por: una directora, 9 docentes, 1 secretaria, 1 agente de seguridad interna, 1 conserje.

El colegio cuenta con una matrícula general de 230 estudiantes. La estructura física se compone de nueve aulas para impartir las clases: 3 del área de preescolar y 6 de primaria, estas tienen una capacidad de 30 estudiantes por aula, 7 servicios higiénicos, un campo muy amplio para jugar y un kiosco donde ofrecen distintos alimentos.

Esta institución educativa durante sus 16 años de brindar servicios a la comunidad, ha contado con tres diferentes directores los cuales fueron elegidos mediante la selección por parte de la directiva encargada de evaluar el funcionamiento y administración de dicho centro, la directiva está constituida por miembros de la segunda iglesia del Nazareno, ya que la institución forma parte de un ministerio cristiano evangélico.

En sus inicios el centro contaba con un mínimo de 98 estudiantes entre preescolar y primaria funcionando tan solo primero, segundo y tercer grado, a partir de la segunda administración a cargo se logró completar la primaria, en esa época se consolida la idea del funcionamiento de los tres primeros años de la secundaria durante los años comprendidos entre 2008- 2011. Con la administración actual funciona preescolar y primaria.

En la guía de análisis documental del Centro Escolar El Buen Pastor, se identificó la necesidad de un Manual de Funcionamiento, es por ello que decidimos elaborar el Manual de Funciones para este centro escolar, tomando como principal documento el orientado por el MINED (Manual de funcionamiento para centros privados), adecuando a las diferentes dependencias administrativas y actores específicos que laboran en la institución.

JUSTIFICACION

Como estudiantes de la carrera de pedagogía con mención en la Administración de la Educación de la UNAN MANAGUA consideramos vital desarrollar un manual de funcionamiento, valorando el cumplimiento de leyes y normas que rigen el funcionamiento en las instituciones educativas. El presente manual tiene como principal propósito contribuir al mejoramiento y funcionamiento del centro privado El Buen Pastor.

Así mismo pretendemos destacar el proceso de funcionamiento en una organización educativa la cual es una herramienta ideal para el desarrollo del centro, Tomando en cuenta las condiciones físicas, higiénicas y ambientales en dicha institución.

La realización de este manual de funcionamiento en el centro educativo antes mencionado permitió poner en práctica los conocimientos teóricos, recopilar y analizar experiencias e información relevante para la elaboración de dicho trabajo, mediante la aplicación de entrevistas, observaciones y análisis documental. Aportando de esta manera a la institución instrumentos para una adecuada ejecución de planes en el cumplimiento de roles.

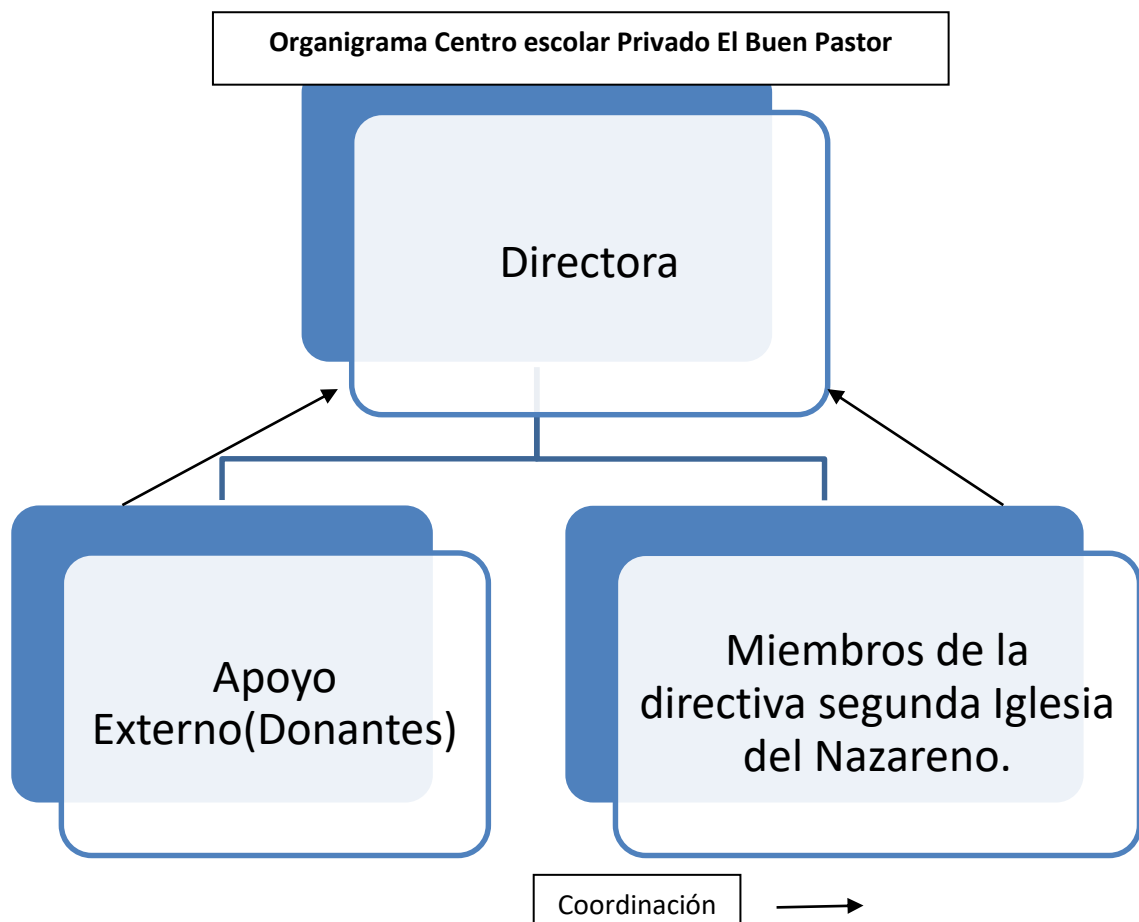
El liderazgo educativo que ejerce la directora del centro escolar privado El Buen Pastor en el municipio de Masaya durante el II semestre del año 2017.

MARCO JURÍDICO

Leyes:

- Constitución Política de la República de Nicaragua y sus Reformas.
- Ley 582, Ley General de Educación con Reformas.
- Ley 114, Ley de Carrera Docente.
- Ley 185, Código del Trabajo.
- Código de la Niñez y la Adolescencia.
- Manual de Funcionamiento de Centros Privados.

ORGANIGRAMA



El liderazgo educativo que ejerce la directora del centro escolar privado El Buen Pastor en el municipio de Masaya durante el II semestre del año 2017.

OBJETIVO DEL MANUAL

OBJETIVOS:

Contribuir al mejoramiento y funcionamiento para facilitar el control interno de las funciones de cada miembro que conforman el centro escolar privado El Buen Pastor, del municipio de Masaya.

Específicos:

- Proponer manual de funciones del centro para una mejor organización interna.
- Coordinar con la directora el presente Manual de Funciones para ser aprobados por el consejo de la directiva de la iglesia del Nazareno.
- Delimitar funciones del personal que labora en el centro escolar Privado el Buen Pastor.
- Informar a la comunidad educativa sobre el Manual de funciones Administrativas y Docentes que se realizan en el Centro escolar el Buen Pastor.
- Fomentar la actualización constante del manual de funciones elaborado para el centro.

Visión:

En el año 2017 el centro escolar el Buen Pastor tiene como eje principal ser una comunidad Educativa privada que promueva la formación integral en valores cristianos sociales y morales de los educandos, con el fin de que puedan apropiarse de estos y practicarlos en su vida cotidiana.

El liderazgo educativo que ejerce la directora del centro escolar privado El Buen Pastor en el municipio de Masaya durante el II semestre del año 2017.

Misión:

Formación integral de los estudiantes para que estos sean agentes transformadores en valores de la sociedad.

DESCRIPCIONES Y PERFILES DE LOS CARGOS

Directora

1. Identificación del cargo:

Área: Educativa

Lugar de trabajo: Centro Escolar El Buen Pastor.

Cargo que reporta: Dirección

Cargos que le reportan: Secretaria, Docentes, Conserje, Agente de seguridad.

2. Misión del cargo

Planificar, organizar, dirigir y controlar las funciones administrativas del centro para su funcionamiento correcto

3. Requisitos del cargo: Licenciada en pedagogía

4. Funciones del cargo:

- 1- Cumplir y hacer cumplir las metas y políticas educativas del ministerio de Educación.
- 2- Elaborar el plan anual del centro educativo con base a las políticas educativas, mediante la coordinación con la comunidad educativa, a fin de garantizar su ejecución eficiente y respectivo control.
- 3- Comunicar a los miembros de la comunidad educativa sobre las metas y objetivos de la Planificación Institucional.
- 4- Garantizar la elaboración de la organización del centro educativo.
- 5- Garantizar la implementación del currículo básico nacional de los niveles, grados y modalidades de enseñanzas adicionales que dicho centro pueda impartir como complemento del proceso enseñanza aprendizaje.
- 6- Ejecutar y evaluar sistemáticamente el currículo básico nacional.

El liderazgo educativo que ejerce la directora del centro escolar privado El Buen Pastor en el municipio de Masaya durante el II semestre del año 2017.

- 7- Garantizar la asesoría técnica y metodológica del personal docente y administrativo.
- 8- Garantizar la elaboración y actualización de los expedientes laborales de su personal docente y administrativo.
- 9- Asegurar la presencia del personal docente para el cumplimiento de su jornada laboral.
- 10- Contribuir al desarrollo de los docentes en las áreas científicas, técnicas, humanista y psicopedagógica que proporcionen un espíritu de investigación para su desempeño como agente de cambio.
- 11- Supervisar y evaluar la gestión de los docentes del Instituto en el cumplimiento de las políticas educativas, programas de estudios y planes de clase.
- 12- Informar a la comunidad educativa sobre las disposiciones que emita el ministerio de educación concerniente a la Institución educativa.
- 13- Atender visitas de supervisión nacional, departamental y municipal asegurado el cumplimiento de las recomendaciones por el personal involucrado.
- 14- Mantener coordinación permanente con la comunidad educativa para garantizar el funcionamiento del Instituto.
- 15- Garantizar y supervisar la realización de exposiciones competencias educativas y deportivas, jornadas culturales, patrióticas y científicas.
- 16- Cumplir en tiempo y forma la elaboración y remisión de informes establecidos por el MINED.
- 17- Administrar eficientemente los recursos humanos, físicos y materiales del centro educativo.
- 18- Garantizar la actualización sistemática de los libros de registro.
- 19- Garantizar la actualización de las estadísticas educativas.
- 20- Garantizar la asistencia y participación de los docentes en los TEPCE.
- 21- Promover la matrícula escolar mediante la implementación de acciones que garanticen su plenitud.
- 22- Coordinar capacitaciones a docentes, padres de familia y demás miembros de la comunidad educativa.

El liderazgo educativo que ejerce la directora del centro escolar privado El Buen Pastor en el municipio de Masaya durante el II semestre del año 2017.

23- Apoyar y promover el proceso de formación continua y de profesionalización de los y de las docentes y personal administrativo.

24- Realizar las diferentes gestiones, como solicitud de pago de planilla ante el MINED, colillas de INSS.

25- Elaborar proyectos socioeducativos que contribuyan al mejoramiento de la Institución educativa.

26- Atender personalmente a padres de familia en caso de cualquier necesidad.

27- Promover en los miembros de la comunidad educativa la cultura ambientalista y cuidado de las instalaciones físicas del centro.

5. Situaciones críticas que debe enfrentar el cargo: Deorden operativo e intelectual.

6. Toma de decisiones: A tomar

7. Relaciones directas:

- Áreas de apoyo
- MINED

8. Información confidencial que maneja el cargo: Escritura de bienes inmuebles del centro, Expedientes del personal y estudiantes.

9. Riesgos profesionales relacionados con el cargo: Riesgo ergonómico

Secretaria Académica

1. Identificación del cargo

Área: Administrativa escolar

Lugar de trabajo: Centro Escolar El Buen Pastor

Cargo que reporta: Secretaria Académica

Cargos que le reportan: Directora, Docentes

2. Misión del cargo

Garantizar y resguardar actas y registros académicos para la correcta promoción estudiantil y archivo de informes.

3. Requisitos del cargo: Secretariado ejecutivo, comercial, manejo de office.

4. Funciones del cargo: secretario académico

El liderazgo educativo que ejerce la directora del centro escolar privado El Buen Pastor en el municipio de Masaya durante el II semestre del año 2017.

- 1- Asistir puntualmente a su trabajo.
- 2- Organizar y llevar a cabo el archivo de la institución educativa.
- 3- Efectuar trabajos solicitados por la directora.
- 4- Ser cortés y atender toda visita que llegue al centro.
- 5- Asistir a todas las sesiones convocadas para levantamiento de actas.
- 6- Firmar certificados de notas en conjunto con la dirección.
- 7- Mantener debida custodia de las actas y el archivo general.
- 8- Revisar y Actualizar los Libros de actas y de registro académico.
- 9- Colaborar en los trámites de Inscripción de diplomas para bachiller en la delegación municipal.

5. Situaciones críticas que debe enfrentar el cargo: De orden operativo

6. Toma de decisiones: A proponer

7. Relaciones directas: Dirección, docentes, Padres de familia.

8. Información confidencial que maneja el cargo: Libros de actas y registro académico.

9. Riesgos profesionales relacionados con el cargo: Riesgo Ergonómico

Docentes

1. Identificación del cargo

Área: Pedagógica

Lugar de trabajo: Centro Escolar El Buen Pastor

Cargo que reporta: Docente

Cargos que le reportan: No aplica

2. Misión:

Brindar formación integral en el educando, desarrollar, impartir el programa educativo, dirigir, coordinar y controlar las actividades de enseñanza aprendizaje en su respectiva área y entorno escolar.

3. Requisitos del cargo: Maestra Normalista, Licenciatura en educación.

4. Funciones del cargo: docente

El liderazgo educativo que ejerce la directora del centro escolar privado El Buen Pastor en el municipio de Masaya durante el II semestre del año 2017.

- 1- Participar en las actividades curriculares y co-programáticas planificadas por la dirección del centro educativo.
- 2- Contribuir al desarrollo integral del estudiante mediante el proceso enseñanza-aprendizaje.
- 3- Garantizar el proceso de enseñanza-aprendizaje con aspectos científicos, pedagógicos, culturales y ético-formativos.
- 4- Promover la práctica de valores que impulsa el ministerio de educación.
- 5- Ser profesor guía de una sección o aula de clase.
- 6- Dar a conocer a los estudiantes al inicio del curso el plan de estudios del año y contenidos de los programas.
- 7- Entregar a la dirección del centro educativo informes de calificaciones de los estudiantes, datos estadísticos (matriculas, asistencia, promoción y retención escolar).
- 8- Controlar diariamente la asistencia, puntualidad y buen comportamiento de los estudiantes, dar seguimiento a los casos de ausencias retenidas y deserción escolar.
- 9- Participar en reuniones periódicas con las madres, padres y tutores para abordar aspectos relacionados con el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- 10- Promover la práctica de valores que impulsa el ministerio de educación.
- 11- Garantizar el rendimiento académico de los estudiantes como resultado de un exitoso proceso de enseñanza-aprendizaje.
- 12- Promover los valores morales, religiosos, higiénicos con el estudiante.
- 13- Establecer con sus estudiantes una relación efectiva y afectiva, siempre guardando su ética profesional.
- 14- Velar por la formación integral del estudiante y darle acompañamiento personal.

El liderazgo educativo que ejerce la directora del centro escolar privado El Buen Pastor en el municipio de Masaya durante el II semestre del año 2017.

5. Situaciones críticas que debe enfrentar el cargo: de orden físico e intelectual

6. Toma de decisiones: A proponer

7. Relaciones directas: Dirección, padres de familia.

8. Información confidencial que maneja el cargo: Expedientes estudiantes, registro académico, información propia del centro.

9. Riesgos profesionales relacionados con el cargo: Riesgo Ergonómico.

Agente de seguridad interna

1. Identificación del cargo

Área: Personal de Apoyo

Lugar de trabajo: Centro Escolar El Buen Pastor

Cargo que reporta: Agente de seguridad interna

Cargos que le reportan: No aplica

2. Misión del cargo

Garantizar la seguridad de la comunidad educativa y bienes del centro.

3. Requisitos del cargo: Bachiller

4. Funciones del cargo: Agente de seguridad interna.

1- Garantizar la entrada y salida de los estudiantes.

2- Realizar diferentes gestiones encomendadas por el director.

3- Mantener distancia y respeto con los estudiantes, docentes y personal administrativo.

5. Situaciones críticas que debe enfrentar el cargo: de orden físico

6. Toma de decisiones: A proponer

7. Relaciones directas: con áreas internas.

8. Información confidencial que maneja el cargo: Propios del funcionamiento interno

9. Riesgos profesionales relacionados con el cargo: Riesgo de seguridad.

Conserje

Identificación del cargo:

El liderazgo educativo que ejerce la directora del centro escolar privado El Buen Pastor en el municipio de Masaya durante el II semestre del año 2017.

Área: Personal de apoyo

Lugar de trabajo: Centro Escolar El Buen Pastor

Cargo que reporta: Conserje

Cargos que le reportan: No aplica

Requisitos del cargo: Primaria Completa

Funciones del cargo: conserje

- 1- Garantizar la limpieza general del centro escolar.
- 2- Establecer relaciones cordiales con los otros miembros que laboren en el centro escolar el Buen Pastor.
- 3- Apoyar en las labores que se le encomiende.

Situaciones críticas que debe enfrentar el cargo: De orden físico

Toma de decisiones: A proponer

Relaciones directas: Áreas internas

10. Información confidencial que maneja el cargo: Propios del funcionamiento interno.

Riesgos profesionales relacionados con el cargo: Riesgo Ergonómico

Bibliografía

- Acurio, M. (2011). Liderazgo en las funciones Administrativas Educativas en las relaciones interpersonales de la escuela Pedro Vicente Maldonado provincia de Cotopaxi, Perú durante el año 2011. Peru.
- Amador, M. G. (27 de Mayo de 2008). *Manuelgalan.blogspot.com*. Recuperado el Septiembre de 2017, de <http://manuelgalan.blogspot.com/2008/05/guia-metodologica-para-diseos-de.html>
- Ander, E. (1995). *Metodología de la investigación*. Buenos Aires: Lumen.
- Bayón, F. (24 de abril de 2015). *www.eoi.es/blogs*. Obtenido de <http://www.eoi.es/blogs/fernandobayon/2015/04/24/como-ha-cambiado-el-concepto-de-liderazgo/>
- Bayón, F. (s.f.). Hablemos de Liderazgo.
- Blanchard, & Hersey. (1993). *La teoría del liderazgo situacional*. Mexico: Prentice Hall.
- Blasco Josefa, Perez Jose. (2007). En *Metodología de la investigación en las ciencias de la actividad física y deporte* (pág. 25). San Vicente(Alicante), España: EMB universidad.
- Blasco, J., & Perez, J. (2007). En *Metodología de la investigación en las ciencias de la actividad física y deporte* (pág. 25). San Vicente(Alicante), España: EMB universidad.
- Bush, T. (2017). Liderazgo escolar: perspectiva globales. Universidad Diego Portales.
- Chávez, o. v. (2015). Influencia del liderazgo efectivo en el crecimiento y bienestar de los líderes. *Revista caribeña de ciencias sociales*.
- Chiavenato, I. (1986). Introducción a la teoría general de la administración. Bogotá: Mc Graw Hill.
- como se cita en Chamorro Miranda, D. J. (2008). *Factores determinantes del estili de liderazgo del director/a*. Madrid, España.
- Como se cita en Chavez, o. v. (2015). Influencia del liderazgo efectivo en el crecimiento y bienestar de los líderes. *Revista caribeña de ciencias sociales*.
- Como se cita en Chávez, o. v. (2015). Influencia del liderazgo efectivo en el crecimiento y bienestar de los líderes. *Revista caribeña de ciencias sociales*.

El liderazgo educativo que ejerce la directora del centro escolar privado El Buen Pastor en el municipio de Masaya durante el II semestre del año 2017.

- Hernandez, C., & Hernandez, U. (2014). El liderazgo del director y su incidencia en las funciones administrativas en el centro escolar Jose Dolores Estrada del distrito VI de Managua del II semestre del año 2014. Managua, Nicaragua.
- Huerta, J. (Febrero de 2005). Los Grupos Focales.
- leithwood, j. y. (2003). *cambiando los tiempos de liderazgo*. Philadelphia.
- Liliana Rayas Mascot, Lilia Mascot Hurtado, Sandra Reyes Medina, Joel Bolaños Gonzales, Israel Aguilar Querea. (12 de Septiembre de 2012). *blog liderazgo*.
- Manuel, G. A. (27 de Mayo de 2008). *Manuelgalan.blogspot.com*. Recuperado el Septiembre de 2017, de <http://manuelgalan.blogspot.com/2008/05/guia-metodologica-para-diseos-de.html>
- Molina, N., & Hernandez, L. (2016). Liderazgo del director en la funcion administrativa del colegio publico Dr.Salvador Mendieta Cascante del distrito V dpto de Managua. Managua, Nicaragua.
- Murillo. (s.f.). *www.UAM.es*. Recuperado el Septiembre de 2017, de www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Etnografica_doc.pdf
- Noel Molina, L. H. (2016). Liderazgo del director en la funcion administrativa del colegio publico Dr.Salvador Mendieta Cascante del distrito V dpto de Managua. Managua, Nicaragua.
- Roberto Hernandez Sampiere, C. F. (2006). *metodologia de la Investigacion* (cuarta ed.). (McGraw-Hill, Ed.) Mexico, Mexico: McGraw-Hill.
- Robinson, V. (2014). El impacto del liderazgo en los resultados de los estudios: un analisis de los efectos diferentes de los tipos de liderazgo. *Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educacion*.
- Tamayo, M. (2004). *Proceso de investigacion cientifica*. D.F., Mexico: LIMUSA.
- Urania Hernandez Muñoz, C. H. (2014). El liderazgo del director y su incidencia en las funciones administrativas en el centro escolar Jose Dolores Estrada del distrito VI de Managua del II semestre del año 2014. Managua, Nicaragua.
- Warren Bennis. (1995). *Lideres*. Management.
- Zepeda, F. (1999). *Psicologia Organizacional*. Distrito Federal de Mexico, Mexico: Litografica Ingramex.

El liderazgo educativo que ejerce la directora del centro escolar privado El Buen Pastor en el municipio de Masaya durante el II semestre del año 2017.

ANEXO

CRONOGRAMA DE TRABAJO

FECHA	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	OBSERVACIONES
Agosto	<ul style="list-style-type: none"> • Organización de equipo de trabajo • Determinación del foco de investigación y centro escolar 	Ivania Estrada Jiménez Nathaly Miranda palacios Ingrid Jirón García Tutor: Francisco Larios	
Septiembre	<ul style="list-style-type: none"> • Introducción ,justificación , antecedentes, planteamiento del problema • Visita al centro para coordinar la elaboración del trabajo investigativo 	Ivania Estrada Jiménez Nathaly Miranda palacios Ingrid Jirón García Tutor: Francisco Larios	
Octubre	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz de descriptores • Perspectiva de la investigación • Revisión de los instrumentos • Aplicación de instrumentos 	Ivania Estrada Jiménez Nathaly Miranda palacios Ingrid Jirón García Tutor: Francisco Larios	

<p>Noviembre</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de la información • Conclusiones • Recomendaciones • Pre defensa 	<p>Ivania Estrada Jiménez</p> <p>Nathaly Miranda palacios</p> <p>Ingrid Jirón García</p> <p>Tutor: Francisco Larios</p>	
<p>Diciembre</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Defensa 	<p>Ivania Estrada Jiménez</p> <p>Nathaly Miranda palacios</p> <p>Ingrid Jirón García</p> <p>Tutor: Francisco Larios</p>	

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA RECINTO
UNIVERSITARIO “RUBÉN DARÍO” FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA**



Entrevista a la Directora.

Colegio Privado El Buen Pastor, en el municipio de Masaya

I. INTRODUCCIÓN

Estimada Directora:

Tomando en cuenta que ejercer un buen liderazgo educativo es parte imprescindible del centro escolar, nos dirigimos a usted con la finalidad de obtener información pertinente que permita contribuir a la realización de la investigación que consiste en determinar la importancia del liderazgo en la administración del centro, la información que usted nos brinde será de gran relevancia para nuestro trabajo.

No omitimos manifestar que somos estudiantes de la UNAN- Managua del III año de Pedagogía con mención en Administración de la Educación.

I. OBJETIVO:

Obtener información sobre el liderazgo ejercido por la directora del centro escolar privado el buen pastor del municipio de Masaya y su incidencia en la comunidad educativa durante el II semestre del año 2017.

Instrucciones:

Por favor responda en forma objetiva, clara, precisa y concisa las siguientes interrogantes pues de ella dependen las interrogantes de esta investigación

I. DATOS GENERALES:

Nombre del entrevistado: _____

Sexo F _____ M _____

Nivel académico: _____

Años de servicio posee como docente: _____

Años en el cargo como directora: _____

Años que tiene de laborar para el centro: _____

II. DESARROLLO.

III. 1 Liderazgo.

1 ¿Qué es para usted Liderazgo educativo?

2 ¿Qué le motivo a ejercer el cargo que desempeña?

3 ¿Qué tipo de Liderazgo ejerce?

4 ¿Cómo considera usted su estilo de Liderazgo en las funciones que desempeña?

5 ¿Cómo reaccionan los docentes con su estilo de liderazgo aplicado?

6 ¿Cómo director cuáles son las cualidades que debe de poseer?

7. ¿Cree que el Liderazgo que ejerce fortalece la adquisición de conocimientos, Valores y actitudes en los docentes?

8. ¿Cómo son las relaciones interpersonales con la comunidad educativa?

9. ¿Cuál ha sido el mayor desafío al que se ha enfrentado durante su trabajo?

III. FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

Especifique ¿cuáles son las funciones administrativas que desempeña como director?

A) PLANIFICACIÓN

1) ¿Con que tipos de planes cuenta el centro?

2) ¿Qué elementos integra al elaborar su cronograma de trabajo?

3) ¿Quiénes participan en la elaboración de los planes estratégicos que permiten mejorar el funcionamiento del centro?

4) ¿Qué proyectos tiene planificado o se ejecutan en el centro?

5) ¿Qué instrumentos utiliza a la hora de elaborar la planificación?

6) ¿Cómo es la participación de la comunidad educativa en los proyectos educativos?

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

B) ORGANIZACIÓN

1. ¿Qué criterios toma en cuenta al estructurar la organización escolar del centro?

2. ¿Cómo incide la organización escolar en el trabajo educativo del centro?

3. ¿Con que documentos normativos cuenta el centro?

4. ¿Cómo está organizada la comunidad educativa?

C. DIRECCIÓN

1 ¿Qué estilo de dirección se implementa en el centro? Autoritario____
Autocrítico____ Democrático____

2 ¿De qué manera motiva a los docentes en sus cargos?

Estímulos____ Felicitaciones verbales____ Felicitaciones escritas____

Promoviéndolos de cargos____ Gestionando becas para estudios superiores____ Otros, especifique

3 ¿Cuál es la actitud de los docentes al recibir orientaciones de parte suya?

4 ¿Qué medidas ejecuta cuando hay incumplimiento de las orientaciones dadas hacia los docentes?

5 ¿Escucha y está dispuesta a recibir sugerencias sobre el trabajo de los docentes y estudiantes?, argumente su respuesta

6 ¿Qué medios utiliza al realizar orientaciones a sus docentes?

Circulares_____ Reuniones_____ Visitas a las aulas_____ Otros, especifique

7) ¿Cómo estimula la participación de los padres de familia en las tareas o actividades planificadas en el Centro?

8) ¿Qué actividades planifica para dar a conocer a la comunidad los logros del Centro?

D. SUPERVISIÓN

1. ¿Quién realiza el Acompañamiento Pedagógico a los docentes de su centro?

2. ¿En su planificación de trabajo planifica el acompañamiento pedagógico?

5. ¿En que beneficia a los docentes el Acompañamiento Pedagógico?

4. ¿Qué métodos y técnicas implementan los docentes en su Plan Didáctico?

6. Desarrolla un sistema de retroalimentación con los docentes para fomentar la innovación en las aulas de clase. Argumente.

E. CONTROL

1. ¿Qué tipos de control realiza para evaluar el cumplimiento de las políticas educativas?

2. ¿Con que frecuencia realiza el control de planes?

3. ¿Quiénes son los encargados de controlar y actualizar la documentación de centro, personal docente y administrativo?

4. ¿De qué manera beneficia el control de los procesos administrativos?

Entrevistador: _____

Hora: _____ Fecha: _____

¡Muchas Gracias por su colaboración!

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



Grupo Focal

Fecha del Grupo Focal:

Lugar del Grupo Focal: Centro escolar El Buen Pastor, Masaya

Número y tipo de participantes 9 Docentes, 9 Padres de familia con hijos en el centro, 9 Estudiantes

Nombre del Moderador: Nathaly Miranda Palacios

Nombre del Asistente Moderador:

INTRODUCCIÓN

Buenas días y bienvenidos a nuestra sesión. Gracias por brindar un tiempo para participar en este intercambio del liderazgo ejercido por la directora del centro, somos estudiantes de la UNAN- Managua del III año de Pedagogía con mención en Administración de la Educación, el propósito del estudio es valorar el liderazgo ejercido por la directora La información que nos provean será muy importante. En esta actividad no hay respuestas correctas o incorrectas, sino diferentes puntos de vista. Favor de sentirse con libertad de expresar su opinión, aun cuando esta difiera con la que expresen sus compañeros. Se les pide que por favor hablen alto

..

PREGUNTAS

Tema: Opiniones sobre las prácticas de liderazgo ejercido por la directora

¿Qué tipo de liderazgo educativo ejerce la directora del centro escolar?

¿Qué características y cualidades posee la directora como líder del centro escolar?

¿Cómo influye el liderazgo ejercido por la directora, en el proceso de enseñanza aprendizaje, del centro privado El Buen Pastor durante el segundo semestre del año 2017?

¿La directora brinda a los docentes los materiales didácticos y pedagógicos necesarios para un mejor desempeño docente?

¿Qué factores dificultan el buen desempeño del liderazgo de la directora en el centro educativo privado El Buen Pastor?

¿Cuáles son las principales fortalezas en el desempeño de la directora del centro escolar?

¿Cuáles son las cualidades profesionales y personales que posee la directora?

¿De acuerdo a los Recursos y limitaciones del centro, la Directora ha logrado culminar las metas que se ha propuesto? Explique.

Mencione: ¿Qué cambios y mejoras ha realizado la directora durante su periodo en el centro?

Agradecemos el que hayan estado aquí , toda la informacion ,sus opiniones ,sus pespectivas son importantes para el desarrollo de la investigacion ,sera tomada muy en cuenta.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA



UNAN-MANAGUA

RECINTO UNIVERSITARIO "RUBÉN DARÍO"

FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS

DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA

GUÍA DE REVISIÓN DOCUMENTAL

Centro Escolar Privado El Buen Pastor

Introducción

Mediante el presente instrumento se pretende constatar la existencia de los diferentes documentos necesarios para el desempeño eficaz de las funciones administrativas y académicas, cabe destacar que los documentos mencionados en este informe facilitan la labor docente del centro de estudio, por lo tanto, es de suma importancia la aplicación de este instrumento con el fin de completar el archivo del centro.

Objetivo: Verificar la actualización y estado de los documentos normativos del Centro escolar privado El Buen Pastor.

DATOS GENERALES:

Nombre del Centro: _____

Dirección del Centro: _____

Nombre del director(a): _____

Fecha de aplicación: _____

	SI	NO	E	MB	B	R	Obs
LEGALES Constitución política de Nicaragua. Código del trabajo Código de la niñez y la adolescencia Código de la familia Ley general de la educación. Ley de carrera docente Reglamento general de la educación Escrituras actualizadas del centro Reglamento interno del centro Documento de aprobación del MINED B. ADMINISTRATIVOS. Plan operativo anual (poa) Plan mensual Plan de reforzamiento escolar Plan de seguridad(brigadas de acción en desastres naturales) Plan de emergencia Inventarios Archivo de docentes Archivo de estudiantes Registro de matriculas Actas de reuniones de padres Libro de asistencia docente Manual de funcionamiento de centros privados Retención escolar							

<p>C. ACADEMICOS</p> <p>Carpetas de acompañamientos pedagógicos</p> <p>Carga horaria docente</p> <p>Plan de reforzamiento</p> <p>Registro de calificaciones</p> <p>Registro de rendimiento académico</p> <p>Reparaciones</p> <p>Actas de compromisos estudiantil</p> <p>Cuaderno de incidencias</p> <p>Actas de hora guiadas</p> <p>Plan de Capacitación</p> <p>Plan de Supervisión</p> <p>Materiales curriculares</p>						
--	--	--	--	--	--	--

