

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA.**

**UNAN- MANAGUA**

**“RECINTO UNIVERSITARIO RUBÉN DARÍO”**

**FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS**

**DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA**

**CARRERA PEDAGOGÍA CON MENCIÓN ADMINISTRACION DE LA EDUCACIÓN.**



**Estilo de liderazgo que aplica la directora del Colegio Público Panamericano, ubicado en el distrito II de la ciudad de Managua, departamento de Managua, durante el segundo semestre del año 2016.**

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

AUTORAS:

- **Bra. María de los Ángeles Bejarano Puerto.**
- **Bra. Delia María Palacios Berrios.**

**Tutora: MSc. Didia Mercedes Ruiz Reyes**

**Managua, 24 de enero 2017**

## **RESUMEN.**

La investigación aborda el Estilo de liderazgo que aplica la directora del Colegio Público Panamericano, ubicado en el distrito II de la ciudad de Managua, departamento de Managua, durante el segundo semestre del año 2016.

El enfoque de la investigación es cuantitativo, de tipo descriptivo, las técnicas que se utilizaron para la recolección de la investigación fueron encuestas y entrevistas. Se seleccionó una muestra de 15 docentes, 95 estudiantes y el director.

El trabajo tiene como objetivo determinar el estilo de liderazgo que aplica la directora del Colegio Público Panamericano, ubicado en el distrito II de la ciudad de Managua, departamento de Managua durante el segundo semestre del año 2016. Este estudio investigativo está dirigido a fortalecer el que hacer del director en su estilo de liderazgo y la forma como inciden en su desempeño con la comunidad educativa.

La realización de este estudio es muy importante porque permite conocer acerca del estilo de liderazgo y profundizar los conocimientos para ponerlos en práctica como futuros administradores de la educación, por otra parte se considera que es un estudio viable y sus resultados aportarán al desarrollo del área Administrativa del Colegio en estudio

Los resultados del estudio señalan que la directora coordina, planifica, ejecuta y gestiona proyectos, posee muchas cualidades positivas que han creado satisfacción el desempeño de las actividades.

Otras conclusiones obtenidas es que no promueve capacitaciones a los maestros, la participación de los maestros en la elaboración de los planes no existe, no brinda asesoría pedagógica, entre los factores que inciden en el estilo de liderazgo de la directora es el tiempo y la política, el estilo de liderazgo de la directora es democrático aunque lo debe de fortalecer con las recomendaciones que le brindamos.

- Planificar, organizar y ejecutar el proceso de acompañamiento pedagógico a los docentes.
- Involucrar a los docentes en la elaboración de los planes.
- Coordinar mejor el tiempo para la realización de las actividades.
- Llevar un control del cumplimiento de las políticas educativas que realizan los docentes.

Todas estas recomendaciones permitirán que el desempeño se mejore creando un mejor desarrollo en todo el proceso educativo.

## **AGRADECIMIENTOS.**

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

## DEDICATORIA.

- Dedicamos nuestro trabajo de Seminario de Graduación en primer lugar a DIOS que nos da la sabiduría y entendimiento para realizarlo y permitirnos alcanzar una meta de las muchas que nos faltan por cumplir en el transcurso de nuestras vidas.
- A nuestros familiares que nos han apoyado en todos los momentos y que nos motivan seguir adelante para alcanzar nuestras metas, a todas aquellas personas especiales que de una manera u otra nos han apoyado en cada una de las etapas de nuestro desarrollo espiritual, intelectual y social.
- A nuestra tutora Didia Mercedes Ruiz Reyes, por brindarnos su asesoría, paciencia, dedicación, y tiempo en el camino de la investigación.

## ÍNDICE

RESUMEN.....	i
AGRADECIMIENTO.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
<b>I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. ANTECEDENTES.....</b>	<b>3</b>
<b>1.2. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>4</b>
TEMA.....	7
<b>II. OBJETIVOS.....</b>	<b>8</b>
<b>2.1. Objetivo General.....</b>	<b>8</b>
<b>2.2. Objetivos Específicos.....</b>	<b>8</b>
<b>III. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>9</b>
<b>3.1. Componentes del liderazgo.....</b>	<b>9</b>
<b>3.2. Atributos del líder.....</b>	<b>10</b>
<b>3.3. Elementos que requiere el liderazgo.....</b>	<b>10</b>
<b>3.4. Cualidades del líder.....</b>	<b>12</b>
<b>3.5. Ventajas y desventajas de un líder.....</b>	<b>13</b>
<b>3.5.1. Ventajas.....</b>	<b>13</b>
<b>3.5.2. Desventajas.....</b>	<b>14</b>
<b>IV. PREGUNTAS DIRECTRICES.....</b>	<b>22</b>
<b>V. Operacionlizacion DE VARIABLES.....</b>	<b>23</b>
<b>VI. DISEÑO METODOLÓGICO.....</b>	<b>27</b>
<b>6.1. Enfoque de estudio.....</b>	<b>27</b>
<b>6.2. Tipo de estudio.....</b>	<b>27</b>
<b>6.3. Población y muestra.....</b>	<b>28</b>
<b>6.4. Métodos y técnicas de recolección de datos.....</b>	<b>30</b>
<b>VII. ANÁLISIS de los resultados.....</b>	<b>33</b>
<b>7.1. Roles que desempeña la directora.....</b>	<b>33</b>
<b>7.2. Estilo de liderazgo que ejerce la directora del Colegio Público Panamericano.....</b>	<b>39</b>

7.3.	Factores del contexto que inciden en el liderazgo de la directora del colegio Público Panamericano.....	44
7.4.	Importancia del liderazgo de la directora para el cumplimiento de metas y tareas.....	45
VIII.	CONCLUSIONES.....	48
IX.	RECOMENDACIONES.....	50
X.	BIBLIOGRAFÍA.....	52
XI.	ANEXOS.....	54

## **I. INTRODUCCIÓN.**

El reto de promover una educación de calidad requiere del fortalecimiento de la acción y el liderazgo académico del director, pues la atención a las necesidades de la escuela cada vez exige un mayor involucramiento con actividades de acompañamiento y asesoría que fortalezcan los procesos de enseñanza, que incidan en un mejor nivel de logro académico en los centros educativos.

Una de las características de las escuelas eficaces es el liderazgo “conjunto de capacidades que un individuo tiene para influir en un colectivo de personas, haciendo que este colectivo trabaje con entusiasmo en el logro de objetivos comunes”- vigoroso que debe tener el director. Las actitudes, valores, metas y comportamientos de éste, son factores importantes en la aportación que el mismo realiza para tener una escuela exitosa en el logro de sus metas educativas. (Lebrecht 2007)

La función del director es la de crear un conjunto que vaya más allá de las partes, una institución no es la suma de las partes, sino ese todo funcional armónico. El liderazgo del director debe estar orientado a la tarea y al apoyo socio – emocional, en razón de que ninguna direccionalidad debe priorizar sobre la otra o anularla, probablemente según la situación institucional y los momentos de las mismas tendrá que orientarse más una, que a otra. (Lebrecht 2007) Consultora educacional dice que: “la función principal del director de colegio es ofrecer un liderazgo y una gestión profesional para una unidad escolar. Esto con el fin de crear una base sólida que permita alcanzar estándares de alto nivel en todas las áreas de trabajo de la escuela”.

Lo que implica por parte del director, estar en una actitud empática con relación a los actores institucionales, actitud que le permitirá un acercamiento o alejamiento de los mismos, según el grado de madurez afectiva individual y



colectiva, y su eficiencia en el logro de sus tareas, para intervenir direccionando su conducta o quehaceres.

El siguiente trabajo, es un estudio sobre el estilo de liderazgo que aplica la directora en el colegio Público Panamericano, ubicado en el distrito 2 de la ciudad de Managua del barrio Cristo del Rosario en el segundo semestre del año 2016, para la realización del estudio se aplicaron diferentes técnicas e instrumentos como entrevistas a la dirección y una encuesta al personal docente.

Al finalizar el estudio sobre el estilo de liderazgo que ejerce la directora del Colegio Público Panamericano, se llegaron a las siguientes conclusiones:

El estilo de liderazgo es democrático porque en la parte de la aplicación de los instrumentos la Directora ha demostrado favorece al trabajo en equipo permitiendo que la comunidad educativa se involucre en todas las actividades que beneficien a la población educativa, por lo tanto se concluye , la directora está ejerciendo una labor muy satisfactoria para su equipo al ser involucrados y tomados en cuenta y debido a la buena gestión y organización ha logrado mejoras satisfactorias en el centro sin embargo hay debilidades en el fortalecimiento de la adquisición de conocimientos y valores en actitudes con los miembros de la comunidad educativa.

EL ejercicio de la directora cumple con las características que debe poseer un líder, sabe llegar al personal, Organiza, Coordina dirige y controla las actividades en conjunto con la comunidad educativa, dejando que los docentes tengan sus propias estrategias en esta parte, tiene capacidad y habilidades para saber resolver los conflictos de manera pasiva y responsable, es dispuesta, colaboradora pero es aislada por lo que no están cómodos en este aspecto la comunidad educativa.

El liderazgo es determinante en la dirección escolar este permite una gestión efectiva en el centro o institución que dirige, lo que permitirá alcanzar los objetivos educativos y el buen desempeño de las funciones de cada uno de los miembros de la comunidad educativa.

### **1.1. JUSTIFICACIÓN.**

La presente investigación denominada estilo de liderazgo que aplica la directora del Colegio Público Panamericano, ubicado en el distrito II de la ciudad de Managua, en el segundo semestre del año 2016, está orientada a determinar el estilo de liderazgo que se aplica en la institución.

La realización de este estudio es muy importante porque permite conocer acerca del estilo de liderazgo y profundizar los conocimientos para ponerlos en práctica como futuros administradores de la educación, por otra parte se considera que es un estudio viable y sus resultados aportaran al desarrollo del área Administrativa del Colegio en estudio.

En cuanto a las implicaciones prácticas, este trabajo contribuirá a proporcionar una visión general del funcionamiento de la organización y permitirá animar sus pasos en beneficio del desarrollo del proceso educativo en el Colegio Panamericano.

Según (Bolívar 1997.) Al líder de las nuevas organizaciones no le queda más remedio que asumir el papel de facilitador que ayuda, con su visión y misión convertida, a conseguir que el trabajo salga adelante con niveles de calidad verdaderamente competitivos.

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

liderazgo de sus autoridades en este caso el liderazgo que ejerce la directora y el director.

Según (Alvarez 1998) el liderazgo es necesario para iniciar y mantener el mejoramiento de la escuela el líder afronta el cambio, para lo cual transmite una visión de futuro, crea estrategias fomenta el compromiso de los miembros del equipo y estimula frente a los obstáculos.

## **1.2. ANTECEDENTES.**

Es notable la relevancia y la vinculación que existe entre el liderazgo que ejercen los (as) directores y su incidencia en las funciones administrativas, esto se constató con la revisión de los trabajos relacionados con el estudio.

Entre los estudios encontrados de diferentes investigadores extranjeros se presentan:

Según, (Martina. 2010) En su tesis “Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa”, plantea como problema central, en qué medida el estilo de liderazgo de los directores se relaciona con la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas. Aplicando una encuesta a directores, docentes y trabajadores arribó a las siguientes conclusiones:

- a) El estilo de liderazgo de los directores se relaciona con la calidad de la gestión educativa de las Instituciones educativas de Lima, en el periodo Marzo-Mayo del 2009.
- b) La dimensión que más influenció en la calidad de la gestión educativa, es el pedagógico.
- c) Se determinó entre las variables materia de la investigación una correlación conjunta, directa y significativa.

Para la UNESCO (Organización de las Naciones Unidas para la Educación). (2005). Un buen liderazgo escolar consiste en transformar los sentimientos, actitudes y opiniones así como las prácticas con objetos de mejorar la cultura de la escuela. A la misma vez reconoce que las escuelas aisladas y con pocos recursos

como en muchas partes de América Latina la motivación e incentivos para ser un director innovador, previsor y participativo pueden ser mucho menores que en las escuelas con contextos socioeconómicos más favorables.

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

A nivel nacional encontramos a los siguientes investigadores:

En el Centro de Investigación Documental (CEDOC) de la UNAN Managua se encontraron como antecedentes Nacionales, los siguientes estudios:

Estilo de liderazgo aplicado por la directora en el desarrollo del proceso administrativo en el instituto técnico la inmaculada, del distrito III, del Municipio de Managua, durante el II semestre del año lectivo 2014. Realizado por: (Narvaez Nuñez Lila Agustina 2015).

”El liderazgo que ejercen los (las) subdirectores y su incidencias en la práctica docente del colegio Público Salvador Mendieta ,colegio Público Nicarao, e Instituto Público Esquipulas , ubicado en el distrito del municipio de Managua , durante el II semestre del año lectivo 2015.” “El liderazgo del director y su incidencia en el desempeño de sus funciones administrativas; en el centro escolar Rubén Darío del distrito IV de la ciudad de Managua , Departamento de Managua, en el segundo semestre del año lectivo 2014. Realizadas por (Reyes 2015) para obtener el título de Técnico superior en Pedagogía con mención en Administración de la Educación

(Mena 2013), plantea que: El liderazgo de la directora y su incidencia en el desempeño docente de la modalidad de secundaria del turno matutino del colegio Mi Redentor, (Managua) planteando en sus conclusiones lo siguiente:

---

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

Otro tema referido a liderazgo es el realizado por: (B. y. Padilla 2014), quien investigó sobre El liderazgo de la directora y su incidencia en la motivación de los docentes en el desempeño laboral.

El liderazgo del director y su incidencia en las funciones administrativas, según (Urania Hernandez 2014) del Colegio Cristiano Una Cita con Dios.

Otro tema es el de (C. Olivas 2014), expone que: Estilo de liderazgo aplicado por la directora en el desarrollo del proceso administrativo en el Colegio Público “El Guenguense” (Managua) sus conclusiones:

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

Se constató que en el centro donde se lleva a cabo esta investigación no existen documentos e investigaciones elaboradas previamente, para sustentar el trabajo que realizamos, así que es la primera investigación que se desarrollará en este centro educativo, la cual servirá de base informativa para futuras investigaciones aplicadas en este centro.

**TEMA:**

Estilo de liderazgo que aplica la directora en el colegio público Panamericano, ubicado en el distrito II de la ciudad de Managua, Departamento de Managua, durante el segundo semestre del año 2016.

## **II. OBJETIVOS.**

### **2.1. OBJETIVO GENERAL.**

Valorar el estilo de liderazgo que aplica la directora del colegio Público Panamericano, ubicado en el distrito II de la ciudad de Managua, departamento de Managua durante el segundo semestre del año 2016.

### **2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

- 2.2.2. Describir los roles que desempeña la directora como líder en la institución educativa que representa.
- 2.2.3. Identificar el estilo de liderazgo que ejerce la directora del colegio Público Panamericano.
- 2.2.4. Mencionar los factores del contexto que inciden en el estilo de liderazgo que ejerce la directora del colegio Público Panamericano.
- 2.2.5. Analizar la importancia del liderazgo que ejerce la directora en el cumplimiento de metas y tareas educativas.
- 2.2.6. Proponer recomendaciones que permitan fortalecer el liderazgo de la directora del colegio Público Panamericano.

### **III. MARCO TEÓRICO.**

El liderazgo tiene diferentes significados para diversos autores. El filósofo (Landolfi 2010), define el liderazgo como “El ejercicio manifestativo de las actualizaciones y perfeccionamiento de un ser humano, denominado líder quien por su acción se coloca al servicio del logro, a través de una misión, de uno o varios objetivos propuestos para una visión. Los objetivos propuestos por la visión deben incluir y considerar aquellos objetivos que son individuales de cada una de las personas que conforman el equipo de liderazgo, conjuntamente con aquellas que son organizadas.

¿Qué es liderazgo?

Son muchas las investigaciones que han pretendido clasificar el concepto de liderazgo, sin embargo, como lo señalaba según (Alvarez 1998) en la década de los cincuenta de entre todas las áreas oscuras, en psicología social “El liderazgo lucha indudablemente, por alcanzar el primer puesto e irónicamente, sea probablemente el liderazgo más que cualquier tópico en Ciencias Sociales, el tema del que más se ha escrito, pero del que menos se conoce ... (Bennis 1959) ,pp.(259-260) resumen que igualmente, refleja la situación actual.

Sin embargo, no debemos olvidar, que el interés por este tema viene motivado, por la importancia del liderazgo para el éxito de las organizaciones y su quehacer diario. Se pueden encontrar, distintas definiciones, que se apoyan en enfoques diferentes del tema: (Gibb 2000). El líder como un individuo que desempeña dicha ocupación (rol), como un foco para la conducta de los miembros del grupo. Es la persona que ocupa dicha posición en una elección sociometría, como miembro que ejerce influencia sobre otros.

El liderazgo se aplica solo cuando la influencia es voluntariamente aceptada o cuando es compartida, es una persona que tiene una influencia demostrable, sobre la eficacia en la realización total del grupo, como miembro que practica conductas de liderazgo.



### **3.1. Componentes del liderazgo.**

Son tres componentes importantes: los seguidores, el líder, y el contexto.

Según (Achua 2007) el liderazgo es el proceso de influencia del líder y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio, ¿Los líderes nacen o se hacen? Los líderes eficaces no solo nacen con cierta capacidad de liderazgo, sino que además la cultivan. El legendario jugador entrenador de futbol americano (Vincen s.f.) Dijo en una ocasión “en contra de lo que opinan mucha gente, los líderes no nacen se hacen, se forman con trabajo arduo “. Todos somos líderes y podemos serlo.

Según (Casares Arrangoriz 1996) líder es alguien que tiene propósitos superiores, que tiene las características de no conformarse, que siente el compromiso con los demás de propiciar, de ayudar a su evolución.

(Mendoza, Liderazgo 2005), expresa que: el líder es esa persona comprometida en asumir una posición de poder debido a un compromiso y convicción dentro de un ambiente de Equipo, lo que diferencia a un líder con los demás, es su carisma y espíritu de lucha incesante con el fin de lograr un bien común o meta en la vida.

Para (José 2012), opina que: un verdadero líder deberá de ser responsable en todo lo que emprenda y si se quiere ser un líder sigue lo siguiente: visión, confianza, compromiso, objetividad y pro actividad.

### **3.2. Atributos de un líder. José**

Según (C.Maxwell 2009), manifiesta que: La esencia misma de liderazgo es tener visión .tiene que ser una visión que se pueda expresar clara y vigorosamente en cada ocasión.

El Liderazgo convierte una visión en realidad. Para influir en los seguidores de modo que demuestren disposición al cambio. Los líderes necesitan una serie de actitudes que guíen sus acciones estas actitudes se pueden concebir como las herramientas interiores para motivar a los empleados, dirigir los sistema y procesos ,y guiar a la organización hacia metas comunes que le permitan alcanzar su misión.

### **3.3. Elementos que se requiere para el ejercicio del liderazgo.**

Para (C.Maxwell 2009) un líder debe poseer las siguientes características;

- Personalidad: entusiasmo, integridad, auto renovación.
- Análisis: fortaleza, criterio perceptivo.
- Logro: rendimiento audacia, desarrollo de equipos.

Los administradores son personas que hacen las cosas bien, mientras que los líderes son personas que hacen las cosas correctas.

- Habilidades de liderazgo : los líderes poseen ,atributos( creencias, valores ética , características , valentía , destreza ) que hace que la gente se sienta orgulloso de seguirlos, proporcionan un sentimiento de confianza ,y pueden reunir las tropas para levantar la moral , cuando hay dificultades.
- Visión: los líderes tienen la capacidad de incrementar la productividad en las áreas más necesitadas de mejorar. crean y establecen metas y pueden claramente presentar una visión subordinados y los colegas se sientan motivados.
- Desarrollo de equipo: los equipos desarrollan equipos de alto rendimiento que se unan para colaborar en una misión o meta común en lugar de dejar simplemente que los objetivos queden sin asignar.
- Resolución de conflicto con ganancias por ambas partes: los líderes pueden resolver desacuerdos y conflictos .resuelven disputa al enfocarse en solución problema sin ofender el ego de las personas proporcionar apoyo y experiencias a otros líderes y evalúan la idoneidad de mecanismo alternativo de disputas. Un buen líder es firme en los asuntos y flexible con las personas.

- Evaluación exacta y rápida de la situación: los líderes asumen la responsabilidad cuando la situación lo demanda y hacen que las cosas correctas se hagan a tiempo.
- Capacitación / preparación: los líderes saben que hasta los errores pueden ser oportunidades de aprendizaje. Proporcionan un análisis sobre el rendimiento, preparación y asistencia para el desarrollo proporcional de las personas en una manera que aumenta el éxito individual y organizativo.
- Compromiso y participación del empleado: los líderes promueven el sentido de pertenencia al involucrar a los empleados en el proceso de toma de decisiones y planificación dan más sentido de decisión a los empleados al otorgarle la autoridad de hacer que las cosas se cumplan de la manera más eficiente y oportuna.

### **3.4. Cualidades del Líder.**

A continuación se describen las cualidades de un líder (Manzano 2005).

Un líder es considerado como “una persona con cualidades especiales” que lo distingue del resto del grupo logrando planificar sobre ellos de manera tal que los arrastre el cumplimiento de una misión, debe reunir cualidades innatas.

El liderazgo está basado en principios. El líder es alguien que primero se educa así mismo, es una persona que está trabajando para ser un humano valioso y es una persona en la que puedes confiar por sus niveles de congruencia. El carácter, la capacidad, la personalidad, están basadas en la bondad y honestidad para evolucionar constantemente. En esta sociedad necesitamos a líderes para no dejarse llevar por las crisis sociales.

(Domenec 2000), expresa que: las cualidades eficientes de un líder en cualquier institución:

- **Sabiduría:**

El buen líder, es aquel que conduce a los demás hacia metas altas, el verdadero líder, es un hombre sabio. El líder debe querer actuar bien aunque suponga sacrificar otras cosas, buscando y tratando de orientar la conducta hacia la excelencia.

- **Excelencia.**

El esfuerzo es eficaz. El líder sabio seduce porque sus colaboradores advierten que busca sinceramente la verdad y actúa de acuerdo con ella, buscando el bien para sí mismo, para la institución y para los demás.

- **Fortaleza:**

Es virtud de ánimo, espíritu, principio vital, en donde el líder se mantiene vivo donde los demás desfallecen. Ataño el carácter.

- **Perseverancia:**

Si quieres ser un líder fuerte, debes ser perseverante y cuidar tu actitud. La actitud es muy importante, no hay nada más poderoso que una actitud de “sí se puede”. Convertirse en un multiplicador de fuerza poderoso que influye en tu productividad, eficacia y en la opinión que los demás tienen de ti. La actitud de líder puede tener un resultado poderoso, no tan solo en tu equipo sino también en toda la organización. De hecho, todas las organizaciones son un reflejo de la actitud de sus líderes. Por lo tanto, resulta importante recordar que los líderes son responsables de sus actitudes.

Para ser un líder perseverante, debes tomar decisiones a conciencia cuando seleccionas tus responsabilidades claves: tiempo con tu familia, acondicionamiento físico, trabajo diario y así sucesivamente. Una de las ventajas de líderes empáticos, es que nunca se desesperan y pierden el control ante situaciones complicadas, lo cual es de una gran ayuda en escenarios complicados, ayudando a tener la cabeza fría. Otra particularidad, es que generan fuertes relaciones de lealtad y confianza con los empleados del emprendimiento, lo que ayuda a tener un excelente clima laboral en la institución.

### **3.5. Ventajas y desventajas de un líder.**

---

### 3.5.1. Ventajas.

- Mantiene excelentes relaciones con el grupo.
- Se está actualizando en los temas de interés.
- Es la cabeza y responsable frente a directrices.
- Le da sentido humano a la administración.
- Se gana aprecio gratuito y respeto de las personas

La persona líder construye en ser persona.

### 3.5.2. Desventajas.

- Tiene demasiadas responsabilidades.
- Quita mucho tiempo personal.
- Ser responsable cuando un miembro comete un error.
- No es fácil se tiene que mantener en un aprendizaje continuo y rápido.

**Tabla No 1. Representa la diferencia entre un jefe y un líder.**

<b>DIFERENCIA ENTRE UN JEFE Y UN LÍDER.</b>	
<b>Jefe</b>	<b>Líder.</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Existe por la autoridad.</li><li>• Considera la autoridad como un privilegio de mando.</li><li>• Inspira miedo.</li><li>• Saben cómo se hacen las cosas.</li><li>• Llega a tiempo.</li><li>• Asigna las tareas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Existe por la buena voluntad.</li><li>• considera la autoridad como un Privilegio de servicio.</li><li>• Inspira confianza.</li><li>• Enseña cómo hacer las cosas.</li><li>• Llega antes.</li><li>• Da el ejemplo.</li></ul>

*Fuente (Domenech 2000)*

### 3.6. Relaciones Humanas

Son las encargadas de crear y mantener en los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos, basados en ciertas reglas aceptados por todos y, fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana.

Según (Balmaceda 2012) las relaciones humanas enfatizan en el desarrollo de tolerancia, autoestima, cooperación y apertura con relación a los demás profesores, alumnos y padres de familia y ser capaz de aceptar sentimientos, independientemente de la naturaleza que sientan hacia él, respondiendo a los demás de modo que éstos se sientan estimulados y respetados, aceptando a los estudiantes tal y como son.

Su privacidad y creatividad debe demostrar cortesía y buen trato, respetando los derechos de la autoridad educacional y demostrando así autenticidad profesional, respeto a todos sin superioridad hacia nadie, manejando las técnicas de dinámica grupal, y valorar el clima como variable mediadora de los procesos en el interior del colegio, visualizando la escuela como un sistema social y reconocer su dinámica propia, para fomentar el trabajo de grupo.

Las relaciones humanas son muy importantes en toda institución ya que se propicia un clima agradable de trabajo donde todos son cooperativos.

En caso del liderazgo es muy importante porque es vital para la supervivencia de cualquier organización, permite, guiar y dirigir. Una organización puede tener una planeación adecuada, control y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado, incluso dicha organización puede carecer de planeación y control, pero, teniendo un buen líder puede salir adelante.

### **3.7. Roles del director.**

El rol del director está comprometido con el proceso de conducción de escuela entendido este como una meta proceso que imprime una determinada dirección u orientación global a la organización involucra otros procesos, en particular al de enseñanza aprendizaje y opera con su facilitador u obstructor. Se habla de

meta proceso porque contiene, canaliza e impulsa a los demás. Se trata de un proceso socio dinámico producto de la interacción entre los mencionados grupos actuantes en el ámbito organizacional pare, niños, maestros, autoridades ministeriales. De acuerdo a (Garcia Lozano Nidia 2002)

El Director como líder académico, debe asumir los roles de:

- a) Promover entre los docentes el trabajo en equipo para planificar el desarrollo curricular adecuado y contextualizando los programas de estudio y sistemas e instrumentos de evaluación de los aprendizajes.
- b) Organizar soluciones adecuado al desarrollo de un currículo innovador.
- c) El uso del tiempo, agrupamiento de los alumnos, uso de espacios educativos y recreativos.

Pero además, en ese rol de líder académico, el director deberá sugerir ideas novedosas, comunicar las experiencias exitosas que hayan desarrollado sus colegas u otros centros escolares, con la finalidad de que pueda animar precisamente el deseo de ese proceso de cambio, involucrando a los docentes en eso nuevos proyectos de innovación del currículo con el desarrollo de acciones tendientes a vencer las resistencias a los cambios.

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

La propia definición de liderazgo enumera ya varias características:

- Capacidad de comunicarse. La comunicación es en dos sentidos. Debe expresar claramente sus ideas y sus Instrucciones, y lograr que su gente las escuche y las entienda. También debe saber “escuchar” y considerar lo que el grupo al que dirige le expresa.
- La Inteligencia emocional se define inicialmente como la habilidad para manejar los sentimientos y emociones propios y de los demás, de

discriminar entre ellos y utilizar esta información para guiar el pensamiento y la acción.

- Los sentimientos mueven a la gente, sin inteligencia emocional no se puede ser líder.
- Capacidad de establecer metas y objetivos. Para dirigir un grupo, hay que saber a dónde llevarlo. Sin una meta clara, ningún esfuerzo será suficiente. Las metas deben ser congruentes con las capacidades del grupo. De nada sirve establecer objetivos que no se pueden cumplir.
- Capacidad de planeación. Una vez establecida la meta, es necesario hacer un plan para llegar a ella. En ese plan se deben definir las acciones que se deben cumplir, el momento en que se deben realizar, las personas encargadas de ellas, los recursos necesarios.
- Un líder conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo. Por supuesto también sabe cuáles son sus debilidades y busca subsanarlas.
- Tiene carisma. Carisma es el don de atraer y caer bien, llamar la atención y ser agradable a los ojos de las personas. Para adquirir carisma, basta con interesarse por la gente y demostrar verdadero interés en ella; en realidad, en el carisma está la excelencia. Se alimenta con excelencia, porque es lo más alejado que hay del egoísmo. Cuando un líder pone toda su atención en practicar los hábitos de la excelencia, el carisma llega y como una avalancha cae un torrente sobre el líder.
- Es Innovador. Siempre buscará nuevas y mejores maneras de hacer las cosas. Esta característica es importante ante un mundo que avanza rápidamente, con tecnología cambiante, y ampliamente competido.
- Según (Becerra 2008) los roles y funciones del director son: Planificar, organizar, coordinar, supervisar y evaluar las actividades relacionadas con el desarrollo del proceso Enseñanza –Aprendizaje.
- Mantener un clima adecuado, mediador, resolver conflictos.
- Gestionar Recursos
- Promover el trabajo en equipo, delegando funciones y atribuciones
- Mantener una relación permanente con las autoridades



- Dirigir el colegio, teniendo presente que la principal función es educar y prevalece sobre la administración.
- Cautelar y velar por la conveniente distribución de los recursos humanos para ejercer la función.
- Presidir los diferentes consejos y delegar funciones cuando corresponda.
- Delegar la ejecución y control de actividades pedagógicas y administrativas en quien corresponda, cuando estime conveniente.
- Determinar los objetivos propios del establecimiento, en concordancia con los requerimientos de la comunidad escolares en que se encuentra.
- Motivar a todo el personal educativo.
- Representar al establecimiento ante diversas autoridades, siendo un vínculo con organismos no gubernamentales y educacionales de la comunidad.
- Mantener un buen canal de comunicación con los integrantes de la comunidad educativa, favoreciendo el mejoramiento del proceso educativo.
- Estimular y facilitar el perfeccionamiento y capacitación del personal docente, asimismo la investigación y experimentación educativa.
- Proponer la estructura organizativa Técnico pedagógica de su establecimiento como estime conveniente.
- Propiciar un ambiente educativo en el establecimiento, favorable al trabajo de su personal, creando condiciones para la obtención de los objetivos.
- Velar por el cumplimiento de las normas de prevención, higiene y seguridad dentro del establecimiento.
- Cumplir las normas e instrucciones mandadas de las autoridades competentes.
- Remitir al organismo correspondiente los informes, licencias médicas, documento y ordinarios del establecimiento y toda documentación que se requiera.

### **3.8. Estilos de Liderazgo y Funciones.**

Los estilos de liderazgo se refieren a los tipos de conductas de los líderes cuando incluyen los intereses de la organización y los personales en el

logro de alguna meta u objetivo. (Olivas 2014) Señala tres estilos de liderazgo:

### **3.8.1. Autocrático:**

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

### **3.8.2. Democrático:**

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

### **3.8.3. Liberal o líder Laissez Fraire:**

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

Estos tres estilos de liderazgo que en nuestros días siguen siendo los más habituales en el mundo de las organizaciones. A pesar de que los estudios afirman que el liderazgo democrático es el mejor, porque permite la interrelación y participación de las personas que tienen metas u objetivos en común.

Los rasgos del temperamento son los más estables y difíciles de modificar ya que son una inclinación natural a comportarnos de una manera u otra.

### **3.9. Temperamentos del Líder.**

Según (Cordero 2008), Existen cuatro temperamentos del líder:

- Sanguíneo: líder jovial, alegre y comunicativo. Explosivo, nació para la teoría.
- Flemático: líder reservado e introvertido un poco apático y complaciente.
- Melancólico: líder sensible comprensivo, lleva las cargas, inestabilidad emocional.
- Colérico: es el líder de carácter fuerte, es dominante y nació para mandar. El temperamento son los rasgos de la personalidad de acuerdo a su estado de ánimo, pero los líderes deben poseer un temperamento estable para tener buenas relaciones humanas con la comunidad educativa y las personas que le rodean.
- El director escolar es el administrador de la organización llamada escuela. Una de las funciones esenciales que ejerce es la del liderazgo.

Según (Owens 1976), plantea que: liderazgo es un proceso de influencia que el líder ejerce en sus seguidores para alcanzar objetivos en una situación determinada. El líder influye en preferencias, actitudes, creencias, sentimientos o valores, en contextos situacionales específicos, en función de conseguir ciertas metas u objetivos determinados.

A través de la revisión teórica, se confirma el rol del director como un rol dual. Esta dualidad surge, no sólo por tener que sincronizar la dirección con la Factores del contexto que incide en el estilo de liderazgo docencia, sino también porque debe armonizar las responsabilidades de carácter administrativo con las de animación, motivación y estímulo al desarrollo del proceso de enseñanza. Se trata, al parecer, de integrar ambas funciones en un solo profesional (Rull 1995).

### **3.10. Factores del contexto que inciden en el estilo de liderazgo.**

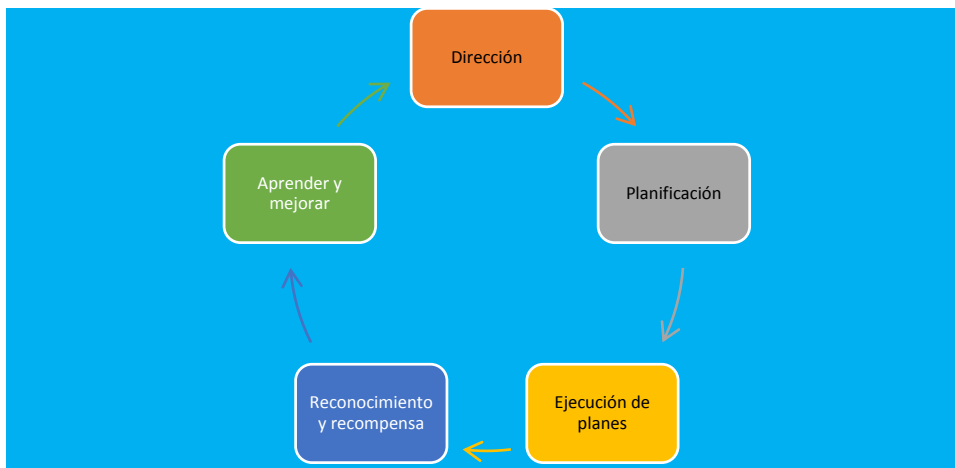
Motivación y liderazgo: la motivación es todo aquello que influyen en el comportamiento cuando se busca obtener ciertos resultados, el líder debe ser

capaz de motivarse así mismo para poder alcanzar cada uno de los objetivos propuestos como meta a alcanzar. Además el tiempo es otro de los factores que se determinan en el liderazgo.

### **3.11. Funciones administrativas.**

Hablar de las funciones o procesos administrativos es un tema muy interesante, puesto que los partidarios de la escuela del proceso administrativo consideran la administración como una actividad compuesta de ciertas actividades que constituyen el proceso administrativo único; además teniendo en cuenta que es el conjunto de etapas o pasos necesarios para llevar a cabo una actividad para lograr un objetivo entre los cuales se identifican los siguientes:

#### **SISTEMA DE LIDERAZGO.**



Fuente: (Vasquez M 2013)

#### **IV. PREGUNTAS DIRECTRICES.**

- 4.1.** ¿Cuál es el rol que desempeña la directora como líder en la institución que representa?
- 4.2.** ¿Qué estilo de liderazgo ejerce la directora del Colegio Público Panamericano?
- 4.3.** ¿Cuáles son los factores del contexto que inciden en el estilo de liderazgo que ejerce la directora del Colegio Público Panamericano?
- 4.4.** ¿Cuál es la importancia del liderazgo que ejerce la directora en el cumplimiento de metas y tareas educativas?
- 4.5.** ¿Qué recomendaciones podrían fortalecer el estilo de liderazgo de la dirección en el Colegio Panamericano?

**V. OPERACIONLIZACION DE VARIABLES.**

Variable.	Concepto	Subvariables	Indicadores	Valores	Técnicas e instrumentos	Fuentes
EL liderazgo que aplica la directora del colegio Público Panamericano	Chiavenato, Idalberto (1993), Destaca lo siguiente: “Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”.	Roles del director como líder	Rol de Planificador.  Rol de organizador.  Rol de gestor.	Tipos de planes. Frecuencia. Cumplimiento de los planes. Proyectos. *Elaboración de planes.  Organización Involucramiento. Gestiones Criterios  Tipos de gestiones. Beneficios. Mejoras Tipo de capacitaciones. Motivación	Encuesta y entrevista  Guía de encuesta. Guía de entrevista.	Directora. Docentes

		<p>Estilos de liderazgo</p> <p>a) Liderazgo Democrático</p>	<p>Rol de evaluador.</p> <p>Democrático Coloca a otros en primer lugar. Toma decisiones con el grupo. Es amable y sabe utilizar el recurso humano. Se preocupa por el progreso del grupo.</p>	<p>Tipos de evaluación.</p> <p>Tipos de seguimiento.</p> <p>Valoración del desempeño</p> <p>Beneficios del control y la evaluación.</p> <p>Si</p> <p>No</p> <p>Fortalezas del liderazgo.</p> <p>Características.</p>	<p>Encuesta y entrevista</p> <p>Guía de encuesta.</p> <p>Guía de entrevista.</p>	<p>Docentes</p> <p>Estudiantes.</p>
--	--	---	---	--	--	-------------------------------------

		<p>b)Liderazgo Autocrático</p> <p>c)Líder liberal o líder Laissez Faireer</p>	<p>Autocrático Aplicación de las decisiones en forma vertical. Inflexible. Los educadores no participan en las decisiones.</p> <p>*Laissez faire Es aquel que deja tomar las decisiones al grupo. El grupo actúa sin dirección. Delega casi todo.</p>		<p>Encuesta y entrevista Guía de encuesta. Guía de entrevista.</p>	<p>Dirección Docentes</p>
--	--	---	---	--	--	---------------------------



		Factores que inciden en el estilo de liderazgo.	Motivación Ocupaciones. Factor tiempo. Características particulares Edad. Experiencia. Emprendedor	Si No Siempre A veces. Nunca		
		Importancia del liderazgo	guiar Dirigir Cumplimiento de las metas y tareas educativas.			

## **VI. DISEÑO METODOLÓGICO.**

El diseño metodológico u operaciones metodológicas son el conjunto de especificaciones técnicas, conforme a las cuales se va a realizar la investigación, según (Zacarías 2009). Los elementos que forman parte de este proceso son:

- La definición del tipo de estudio.
- Determinación del universo y la muestra de estudio.
- Elección de técnicas e instrumentos de recolección de datos.
- Definición del plan de tabulaciones y análisis de datos.

Para (Hernández, 2010), manifiesta que: el diseño metodológico es el plan o estrategias que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación.

### **6.1. Enfoque del estudio.**

La investigación fue abordada desde enfoque cuantitativo, en vista que se pretendió describir el Estilo de liderazgo ejercido por la directora del Colegio Público Panamericano, el proceso se aplica de manera secuencial, desde la recolección de la información a través de la aplicación de encuestas y entrevistas a la población involucrada en el estudio. Para (Roberto Hernandez Sampieri 2010), plantea que: los estudios cuantitativos ofrecen la posibilidad de generalizar los resultados, la descripción y explicación del tema de investigación. La recolección de datos resulta de vital importancia para el estudio y de ella dependen tanto la validez interna como externa del proceso de investigación.

### **6.2. Tipo de estudio.**

De acuerdo al alcance del estudio es de carácter descriptivo puesto que los datos se obtuvieron directamente de los docentes y la administración del centro (Hernández, 2010), señala que los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades de las personas, los grupos o comunidades sujetos de investigación, en este caso el estilo de liderazgo que ejerce la directora del Colegio Público Panamericano.

Según (Zacarías 2009), expone que: los estudios descriptivos están dirigidos a determinar cómo es, como está la situación de las variables o estudios en una población; la presencia o ausencia de algo, la frecuencia con que ocurre un fenómeno, en quienes, donde y cuando se están presentando. Estas investigaciones brindan las bases cognoscitivas para otros estudios, para posibles hipótesis a comprobar o rechazar. Así

De acuerdo al tiempo de estudio la investigación es de tipo transversal ya que se recolectaron datos en el período comprendido entre julio y noviembre del año, que corresponde al segundo semestre del año 2016.

### **6.3. Población y Muestra.**

La población es una recolección de unidades de estudio acerca de la cual se debe hacer alguna inferencia, en ese sentido se habla de población objetivo. Por muestra entendemos una reunión de unidades de estudio que forman una parte representativa de la población o universo, lo que significa que la diferencia entre población y la muestra extraída de ella solo debe estar en el universo de unidades de estudio que la integran, según (Zacarías 2009).

El estudio se llevó a cabo en el Centro Público Panamericano de la ciudad de Managua, departamento de Managua durante el II semestre del año 2016. El Centro Escolar cuenta con una población estudiantil de 480 estudiantes de primaria, en el turno matutino y 15 docentes.

Los sujetos involucrados en esta investigación son la directora, los docentes y estudiantes a continuación se detalla la distribución. Para calcular la muestra de estudiantes se utilizó la siguiente fórmula estadística.

6.3.1. Fórmula estadística para el cálculo de la muestra

$N$	*	*	$(d^2)$	*	$(z^2)$	
480		0.5	0.5		1.96	1.96
						460.99

479		0.09	0.09		0.5	0.5		1.96	1.96
-----	--	------	------	--	-----	-----	--	------	------

$(N-1)$	*	*	$(e^2)$	+	$(d^2)$	*	$(z^2)$	
								4.84

Valor de  $n$   
**95.24**  
 Valor de  $n$

$$n = \frac{N \times d^2 \times z^2}{(N - 1) e^2 + d^2 \times z^2}$$

$n$  = tamaño de la muestra.

$N$  = tamaño de la población.

$d$  = desviación estándar. = 0.5%(constante)

$z$  = nivel de confianza = 1.96 (constante)

$e$  = error muestral = 0.09 (constante)

Tabla No 2 Muestra de docentes y estudiantes de secundaria, del turno vespertino.

Descripción	Universo	Población	Muestra	Porcentaje
Director	1	1	1	100%
Docentes	15	15	15	100%
Estudiantes	890	480	95	20%
Total	906	496	111	22%

*Fuente (Estadística del centro)*

#### **6.4. Métodos y técnicas de recolección de datos.**

Los métodos son una serie de pasos que sigue una ciencia para obtener conocimientos válidos es decir que pueden verificarse a través de un instrumento válido. En el estudio se utilizaron métodos teóricos (análisis, síntesis, deducción e inducción) con el fin de sustentar la validez de la investigación.

Los métodos empíricos de investigación permiten efectuar el análisis preliminar de la información, así como comprobar las concepciones teóricas. En este estudio los métodos empíricos utilizados son la encuesta y la entrevista,

Las técnicas de investigación están directamente relacionadas con los instrumentos de estudio. En el transcurso de la investigación se aplicaron las técnicas de: entrevistas, encuestas, con el fin de obtener información valiosa a continuación se definen cada una de ellas: Zacarías así

- La encuesta instrumento de investigación Según (Zacarias, Asi se investiga 2009) es una técnica de investigación que permiten al investigador conocer información de un hecho a través de las opiniones que reflejan ciertas maneras y formas de asimilar y comprender los hechos.

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

- La Entrevista se refiere a la comunicación interpersonal entre el investigador y el o los sujetos de estudio a fin de obtener respuesta verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto. Esta técnica facilita al investigador explicar el propósito del estudio y especificar claramente la información que se necesita; si hay una interpretación errónea de la pregunta permite aclararla asegurándose de una mejor respuesta. La ventaja de esta técnica es que puede ser empleada con personas analfabetas, con niños o con aquellos que tienen limitaciones físicas u orgánicas.

La entrevista puede ser de dos tipos:

- La entrevista estructurada se caracteriza porque las preguntas están estandarizadas y de acuerdo con un orden al que el entrevistador responde.
- En la entrevista no estructurada las preguntas se van formulando conforme al entrevistado va respondiendo a las situaciones planteadas; esto significa que el entrevistador no lleva preguntas previamente elaboradas. Una entrevista estructurada ha de tener los siguientes elementos :
  - Identificación institucional
  - Título
  - Objetivo
  - Indicación
  - Lugar
  - Fecha
  - Sexo del entrevistado
  - Entrevistador (a)
  - Preguntas de contenido.

Es una técnica orientada a establecer contactos directos con las personas que se consideren fuente de información. La entrevista, si bien puede soportarse en un cuestionario muy flexible, tiene como propósito de tener información más espontánea y abierta, durante la misma, puede profundizarse la información de interés para el estudio. Esta será realizada al director del centro.

Con el objetivo de obtener información para valorar el estilo de liderazgo que desempeña la directora en el Colegio Público Panamericano, se realizaron preguntas abiertas y cerradas que permitieron recopilar información relevante sobre la variable en estudio. (Zacarias. 2009)

Otro de los instrumentos aplicados en el estudio fue una guía de revisión documental. Según El Reglamento General de Educación Primaria y Secundaria, en su artículo 162, “Los centros educativos llevarán los Libros de Registros para consignar la historia y actividades de su funcionamiento”.

#### **6.5. Plan de Análisis**

El plan de análisis se llevó a cabo en dos fases, una descriptiva y luego la discusión de los resultados.

Una vez finalizado el proceso de recopilación de datos por medio de los instrumentos aplicados se procedió a organizar y la información obtenida, se tabuló para representar en tablas y gráficos, posteriormente se analizaron los resultados y se trianguló la información de las diferentes fuentes para presentar de forma ordenada según los objetivos del estudio en el informe de resultados.

## **VII. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.**

### 7.1 Roles que desempeña la directora como líder

El primer objetivo propuesto en el estudio era describir los roles que desempeña la directora como líder de la institución. En este sentido la directora expresa que sus principales roles están vinculados con las funciones administrativas que realiza entre ellas menciona las siguientes coordina, planifica, organiza, ejecuta las actividades del centro, en el caso del rol de organizador trata de involucrar a los miembros de la comunidad educativa en las diferentes actividades dentro de la institución, asignando a cada uno de los participantes responsabilidades que sean cumplidas de acuerdo a sus habilidades.

En relación al rol de gestor ha realizado gestiones que han creado beneficios satisfactorios como: cuentan con agua, el camión de basura pasa los tres días a la semana agilizando que se mantenga limpio, los toma corrientes y apagadores están en excelente condiciones, los techos fueron reparados por lo que ahora ya no hay problemas de inundarse, las mejoras más grande e importante ha sido la reparación a la planta física del centro escolar.

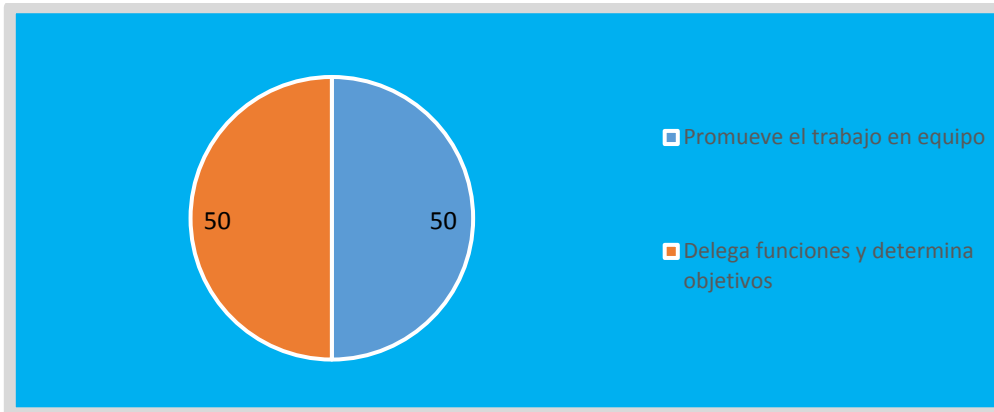
Se reúne con sus docentes para encontrar soluciones a los problemas. A los maestros los estimula y reconoce su desempeño en la labor docente.

Los docentes comentan que los principales roles que desempeñaba la directora son: promueve el trabajo en equipo, delega funciones, determina objetivos. Los recursos que se han gestionado han sido buenos, sin embargo las capacitaciones son mínimas o inexistentes solamente se han brindado aquellas que ha implementado el MINED pero estas no han sido gestionadas por la dirección, por su parte los estudiantes comentan que el tiempo que pasa la directora en el colegio es poco por tener otras cosas que realizar.

---



**Gráfico: N0 1 Roles del Director.**



**Fuente: Encuesta a docentes.**

En el gráfico anterior se observa los planteamientos realizados por los docentes en relación a los roles de la directora del Colegio.

En relación al rol de planificador el 100% de los maestros exponen que no participan en la elaboración de los planes (POA, Manual de convivencia escolar, Manual de funciones, proyecto educativo de centro, proyecto curricular de centro), solamente cuando se programan otras actividades que se realizan con los estudiantes o actividades que se llevan a cabo en el centro escolar.

Los docentes expresan que los documentos rectores son elaborados por la dirección del centro y otros vienen directamente del ministerio de Educación.

En el siguiente gráfico se podrá apreciar los resultados de la encuesta en relación a la participación de los docentes en la elaboración del Plan Operativo Anual y otros documentos de Planificación.

En relación al proceso de evaluación el 100% de los docentes explican que no siempre son evaluados, la dirección no lleva un control adecuado para evaluar el cumplimiento de las políticas educativas, además que no brindan asesoría pedagógica y manifiestan que serían muy necesarias para:

- El buen funcionamiento de la institución.
  - De las debilidades se obtienen respuestas para mejorar.
  - Mejorar la calidad educativa.
-

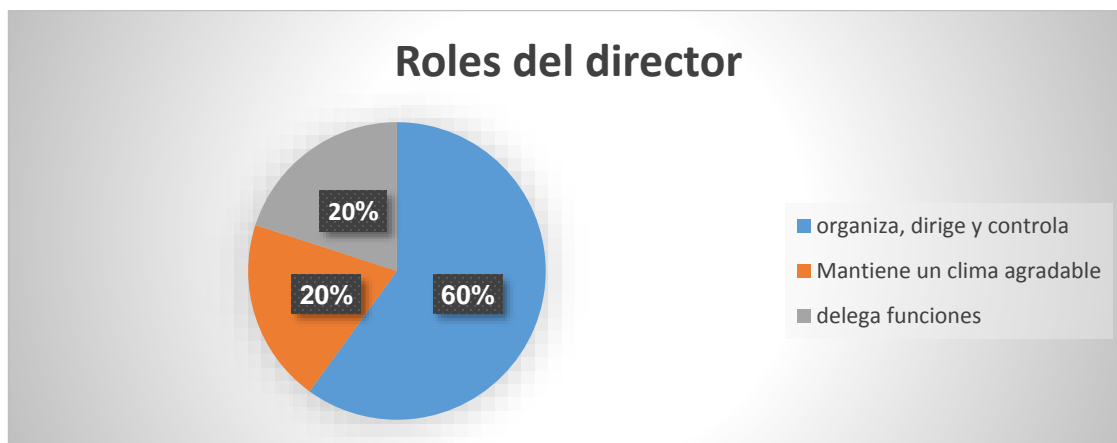
- Más eficiencia en el trabajo.

La forma en que organiza e involucra la directora a los miembros de la comunidad educativa es de la siguiente manera:

- Delega funciones a cada uno de manera que comparte la responsabilidad para el sostenimiento de los proyectos institucionales.
- Realiza reuniones para guiar e intercambiar objetivos planteados.
- Distribuye el trabajo incorporando la participación en las actividades.
- El trabajo se orienta en equipo para desarrollar la cooperación e interacción entre los participantes.

La mayoría de los estudiantes comentan que los roles principales de la directora son organiza, dirige y controla, 60%, un 20% dijeron mantiene clima agradable y 20% dijeron delega funciones.

**Gráfico: N0 2 ROLES DEL DIRECTOR.**



**Fuente: Encuesta a Estudiantes**

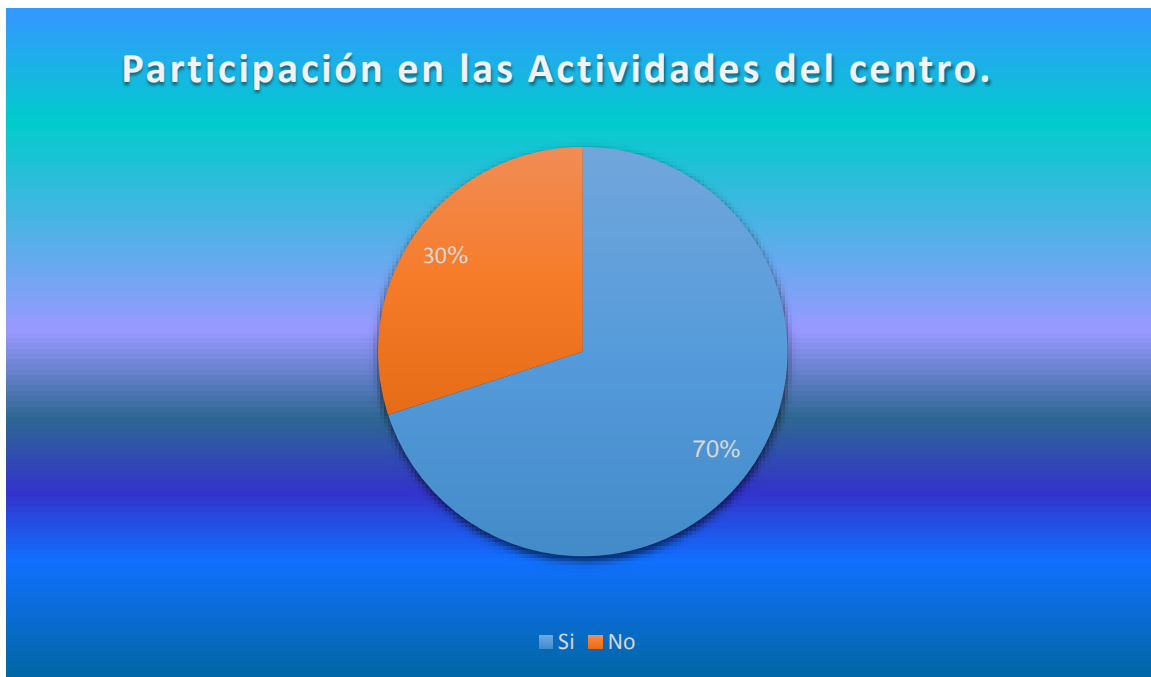
Los estudiantes comentan que ha habido mejoras en el centro para el beneficio de ellos lo cual ha creado satisfacción porque se solucionan algunas necesidades que generan en muchas ocasiones inconformismo y un ambiente desagradable que recae negativamente en el aprendizaje.

El 70% de los estudiantes participan en las actividades del centro, ya que se genera divulgación y motivación, se han capacitado en temas relacionados a los

---

valores, embarazo a temprana edad, abuso sexual, enfermedades de transmisión sexual etc., de las que han aprendido y que muchos de ellos las han tomado en cuenta en el momento de presentarse situaciones relacionados con los temas antes mencionados.

**Gráfico: No 3 Participación en las actividades del centro.**



**Fuente: Encuesta a Estudiantes**

Los estudiantes expresan que la directora del centro brinda estímulos a los estudiantes destacados y participantes en concursos o proyectos, se comunica principalmente en los matutinos, expresando respeto y cortesía de manera que alegan que el trabajo que desempeña es bueno. La teoría según (Becerra 2008) nos dice que los roles y funciones del director son:

- Planificar, organizar, coordinar, supervisar y evaluar las actividades relacionadas con el desarrollo del proceso Enseñanza –Aprendizaje de manera que se puedan alcanzar los objetivos esperados.
  - Mantener un clima adecuado, mediador, resolver conflictos, estamos en contante relación con seres humanos por lo tanto el líder debe crear un ambiente de la mejor manera posible.
-

- Establecer nexos de apoyo a la comunidad
- Gestionar Recursos para beneficios de todos de manera que las expectativas esperadas se cumplan.
- Promover el trabajo en equipo, delegando funciones y atribuciones.
- Mantener una relación permanente con las autoridades.
- Velar por el cumplimiento de las normas etc. Al comparar la teoría con lo que la directora está realizando en el centro se podría afirmar que está cumpliendo con sus roles pero falta mejorar la participación de todos los miembros de la comunidad educativa en la planificación de las tareas del centro.

## **7.2. Estilo de liderazgo que ejerce la directora del Colegio Público Panamericano.**

Al realizar una comparación sobre las características que resaltaron de la directora y las características de cómo debe ser un líder democrático se presenta lo siguiente:

**Tabla No 3 comparación entre las características encontradas en la directora del centro y el líder democrático.**

<b>CARACTERÍSTICAS ENCONTRADAS EN LA DIRECTORA DEL CENTRO</b>	<b>LÍDER DEMOCRÁTICO</b>
• Motiva	• Delega responsabilidades
• Organiza a la comunidad	• Es comunicativo
• Es amable	• Da instrucciones
• Delega trabajo	• Promueve la iniciativa
• Toma en cuenta al equipo	• Es motivador
• Poca participación	• Permite la participación

*Fuente (C. Olivas 2014)*

Al realizar una comparación de la tabla anterior podemos analizar que la directora posee muchas cualidades positivas con respecto al líder democrático, estas cualidades son de mucha importancia para el buen desempeño sobre el cambio y

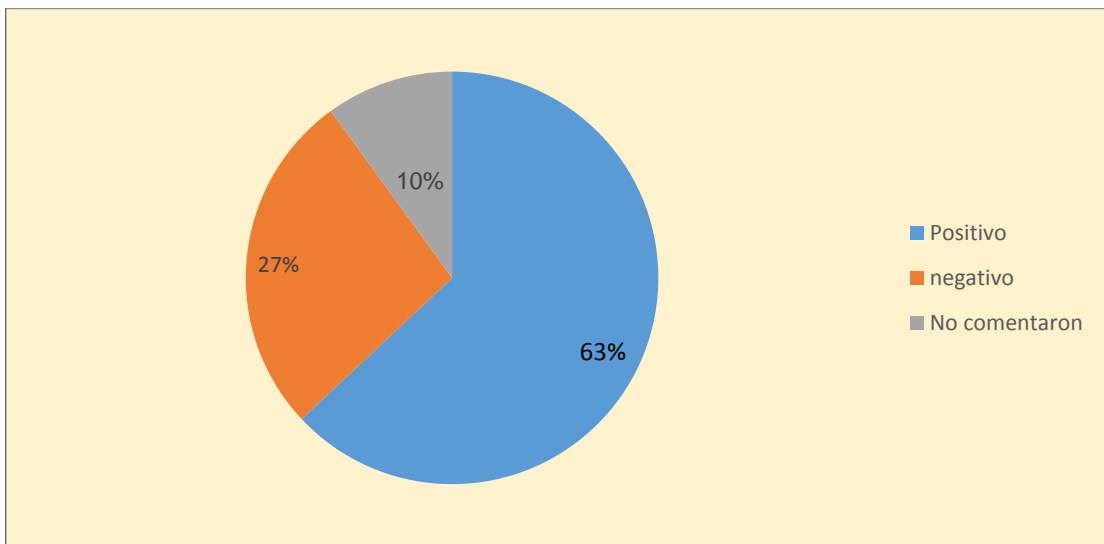
---

el mejoramiento de las instituciones educativas, sin embargo falta mejorar en lo que corresponde la participación de comunidad educativa en la planificación, la evaluación debe ser permanente, así como el proceso de Acompañamiento Pedagógico de los docentes.

Los docentes expresan que la directora ejerce un liderazgo democrático, sin embargo es importante destacar que los docentes no conocen los estilos de liderazgos que existen y atribuyen a la directora tareas y funciones que en la mayoría de casos es el sub director quien las realiza.

El 63% de los docentes exponen que el liderazgo de la directora incide positivamente porque trata de conducir y dirigir los procesos educativos, 27% comenta que incide negativamente ya que en ocasiones el subdirector se involucra asume el rol de mejor manera y 10% no quisieron comentar al respecto.

**Gráfico: N0 4 incidencia del liderazgo en el desempeño de los docentes.**

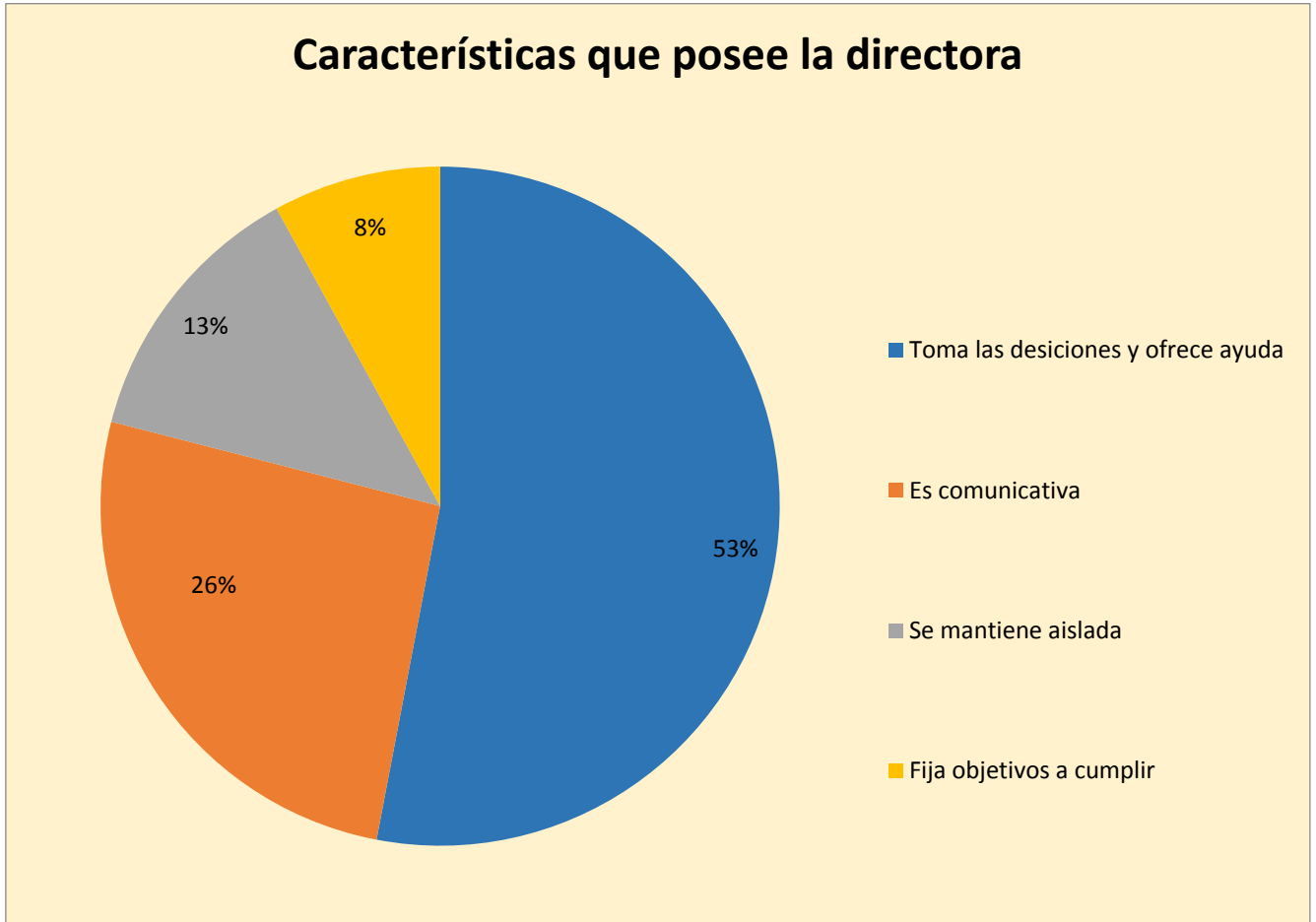


**Fuente Encuesta a Docentes: Encuesta a Docentes.**

De las cualidades que más resaltaron que posee la directora son la comunicación 26% de los docentes lo enunciaron, un 53% expresa que toma las decisiones pero ofrece ayuda, un 8% dice que fija objetivos a cumplir y un 13 % dice que la directora se mantiene aislada solamente.

---

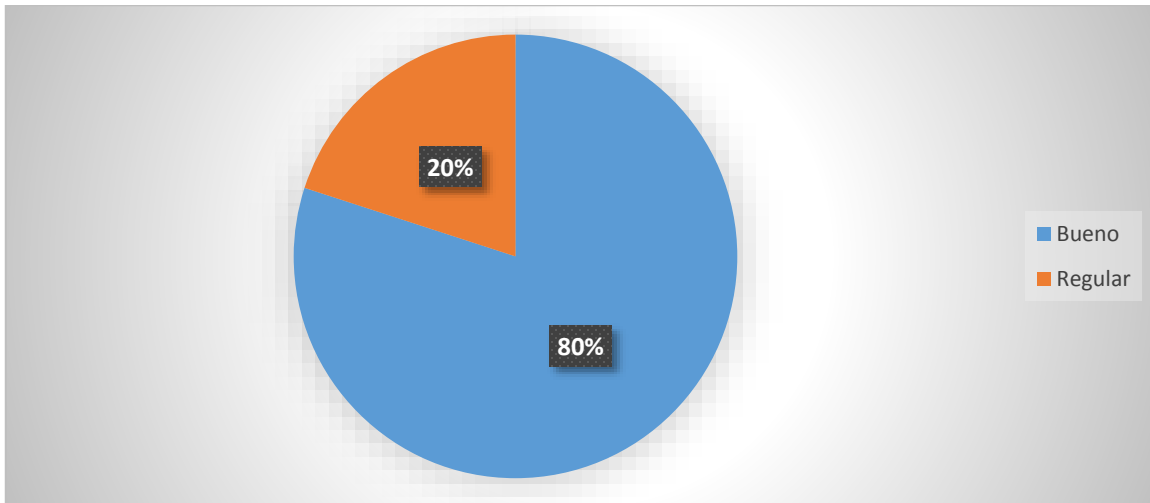
Gráfico No 5 Características de la directora.



**Fuente: Encuesta a maestros.**

La relación que existe de la directora con la comunidad educativa es buena porque genera espacios de redes e interacción para producir respuestas, lo expone un 80% de los maestros. El otro 20% considera que es regular ya que le hace falta potenciar la comunicación.

**Gráfico: No 6 Relación de la directora con la comunidad educativa.**



**Fuente: Encuesta a docentes**

Los estudiantes consideran que el trabajo de la directora es bueno porque propicia un ambiente adecuado para que se desarrolle el proceso de enseñanza, se expresa con respeto, cortesía y posee cualidades como humildad, solidaridad y justicia.

En relación con el liderazgo de la teoría nos dice que El líder como miembro ejerce influencia sobre otros. El liderazgo se aplica solo cuando la influencia es voluntariamente aceptada o cuando es compartida. El líder es una persona que tiene una influencia demostrable, sobre la eficacia en la realización total del grupo.

El liderazgo requiere personalidad, entusiasmo, integridad, auto renovación, análisis, fortaleza, criterio perceptivo, logro, rendimiento, audacia, desarrollo de equipos, los administradores son personas que hacen las cosas bien, mientras que los líderes son personas que hacen las cosas correctas. El liderazgo verdadero no tiene formula, requiere de un constante pensamiento, observación, habilidades, confianza, es una búsqueda permanente, aprendizaje continuo y una invención constante a través del cuestionamiento. (C.Maxwell 2009)

Según (Domenech 2000) las actitudes que manifiestan los líderes se resumen a continuación.

---

- Habilidades de liderazgo : los líderes poseen ,atributos( creencias, valores ,ética , características , valentía , destreza ) que hace que la gente se sienta orgulloso de seguirlos, proporcionan un sentimiento de confianza ,y pueden reunir las tropas para levantar la moral , cuando hay dificultades .
- Visión: los líderes tienen la capacidad de incrementar la productividad en las áreas más necesitadas de mejorar. crean y establecen metas y pueden claramente presentar una visión subordinados y los colegas se sientan motivados.
- Desarrollo de equipo: los equipos desarrollan equipos de alto rendimiento que se unan para colaborar en una misión o meta común en lugar de dejar simplemente que los objetivos queden sin asignar.
- Resolución de conflicto con ganancias por ambas partes: los líderes pueden resolver desacuerdos y conflictos .resuelven disputa al enfocarse en solución problema sin ofender el ego de las personas proporcionar apoyo y experiencias a otros líderes y evalúan la idoneidad de mecanismo alternativo de disputas. Un buen líder es firme en los asuntos y flexible con las personas.

Se puede decir que el liderazgo que ejerce la directora es democrático por los siguientes aspectos:

- Delega funciones para la realización de las actividades.
- Realiza reuniones con los maestros para intercambiar ideas.
- El trabajo lo orienta en equipo.
- Organiza, dirige y controla la realización del proceso educativo.
- Ha realizado gestiones en el centro que han sido muy satisfactorias.
- Los estudiantes participan en las actividades ya que son divulgadas.
- Resalta cualidades positivas como la comunicación, humildad, solidaridad, justicia, respeto.

Esto le permite tener buenas relaciones con los estudiantes y docentes, aunque hay aspectos que se deben considerar que no posee un liderazgo democrático porque:

---



- Las capacitaciones que gestiona para la comunidad educativa son mínimas.
- En el centro permanece poco tiempo.
- Los docentes no participan en la elaboración de planes.
- No se lleva un control adecuado del cumplimiento de las políticas educativas de los docentes.
- No brinda asesoría pedagógica.
- Muchas veces las tareas la realiza el sub director.

### 7.3. Factores del contexto que inciden en el liderazgo de la directora del colegio Público Panamericano.

El tercer objetivo es mencionar los factores del contexto que inciden en el liderazgo de la directora del colegio Público Panamericano.

Al realizar la entrevista a la directora nos contestó que realiza trabajos sociales con la comunidad educativa, en conjunto con organizaciones no gubernamental con la policía, Ministerio de salud en pro de prevenir las enfermedades que nos pueden afectar, socializando con los estudiantes, padres de familia y toda la comunidad, expresando de esta manera que el tiempo es uno de los factores que inciden en el liderazgo por tener diferentes actividades al mismo tiempo.

La directora nos responde que otro de los factores que inciden en el estilo de liderazgo es la experiencia que le ha ayudado a tomar mejores decisiones, ser comprensiva, tener más proyecciones en las planeaciones.

El 85% de los maestros explican que los principales factores que inciden en el estilo de liderazgo de la directora es el tiempo y la política porque no permite que la directora realice su trabajo de una mejor manera, estando ausente en la mayor parte del tiempo y sin dar respuestas a las necesidades educativas que están presentes en el centro escolar, un 15% no quiso expresarse al respecto.

---

**Gráfico: N0 7 Factores que inciden en el estilo de liderazgo.**



**Fuente: Encuesta a maestro.**

La teoría expone que los principales Factores del contexto que inciden en el estilo de liderazgo son:

Motivación: La motivación es todo aquello que influyen en el comportamiento cuando se busca obtener cierto resultados, el líder debe ser capaz de motivarse así mismo para poder alcanzar cada uno de los objetivos propuestos como meta a alcanzar, además el tiempo que emplea en realizar las diferentes actividades.

El tiempo es el que incide más en la realización de las actividades ya que ejecuta otras actividades que como Ministerio de educación son necesarias cumplir, aunque debe de haber un balance para cumplir con las actividades, además cabe mencionar que los trabajos políticos deben efectuarse en momentos donde no perjudique el proceso educativo y las gestiones necesarias a realizar para garantizar el desarrollo, la visión global de acciones presentes y a largo plazo a fin de garantizar la permanencia y desarrollo de la institución.

---

#### **7.4. Importancia del liderazgo de la directora para el cumplimiento de metas y tareas educativas**

El último objetivo es valorar la importancia que tiene la directora en el cumplimiento de metas y tareas educativas, la directora argumenta que a través del liderazgo hay una buena dirección y coordinación y estos dos aspectos garantizan un buen funcionamiento del centro escolar, las acciones que promueve en el centro es parte del liderazgo entre estas tenemos:

- El reforzamiento escolar que se realiza en el centro educativo es parte del liderazgo impulsar acciones en pro de crear aprendizajes significativos en los estudiantes.
- Las reuniones con los padres de familias garantizan que el proceso educativo sea compartido y garantizar la participación en el proceso enseñanza aprendizaje.
- Charlas continuas con los estudiantes para promover la ventaja de ser preparados para toda buena obra enfocada en garantizar su futuro mejor tanto para el estudiante como para su país.

Los maestros declaran que el liderazgo es importante porque del liderazgo dependen todas las funciones de la organización y desarrollo de estas.

La teoría explica que el liderazgo es importante ya que es vital para la supervivencia de cualquier organización. Es importante, para guiar y dirigir. Una organización con una buena dirección hacia el futuro genera grandes cambios internos como externos.

Precisamos que el líder cuando es democrático todos lo siguen y crea una organización de éxito en todas sus actividades, el liderazgo es un proceso de influencia que el líder ejerce en sus seguidores para alcanzar objetivos en una situación determinada. El líder influye en preferencias, actitudes, creencias, sentimientos o valores, en contextos situacionales específicos, en función de conseguir ciertas metas u objetivos determinados. A través de la revisión teórica,

---

se confirma el rol del director como un rol dual. Esta dualidad surge, no sólo por tener que sincronizar la dirección con la Factores del contexto que incide en el estilo de liderazgo docencia, sino también porque debe armonizar las responsabilidades de carácter administrativo con las de animación, motivación y estímulo al desarrollo del proceso de enseñanza.

## **VIII. CONCLUSIONES.**

Al finalizar el estudio sobre el estilo de liderazgo que aplica la directora del Colegio Público Panamericano; se llegaron a las siguientes conclusiones.

8.1. En relación a los roles que desempeña la directora del centro como líder señalan:

- La directora como líder de la institución coordina, planifica, ejecuta las diferentes actividades del centro.
- La directora gestiona diferentes proyectos en beneficio de la comunidad educativa.

Falta mejorar en:

- Capacitación y formación del personal.
- La participación de toda la comunidad educativa en la planificación anual.
- Llevar un control del cumplimiento de las tareas planificadas.
- Planificar, organizar y ejecutar el proceso de Acompañamiento pedagógico a los docentes.

8.2. En relación al estilo de liderazgo que ejerce la directora del centro muestran que:

- La directora ejerce un estilo de liderazgo democrático porque tiene buenas relaciones con la comunidad educativa, coordina, planifica y ejecuta diferentes actividades, gestiona proyectos, delega funciones, estimula a la comunidad educativa, posee cualidades como humildad, justicia, respeto, pero se requiere mejorar en la participación de la comunidad educativa en la planificación, gestionar y ejecutar capacitaciones, brindar asesoría pedagógica a los docentes, llevar un control del cumplimiento de las tareas orientadas al personal.
  - El liderazgo de la directora incide positivamente porque dirige los procesos educativos e involucra a la comunidad educativa en la realización de actividades.
-

En relación a los factores del contexto que inciden en el liderazgo de la directora del centro se muestra que:

- Los principales factores que inciden en el estilo de liderazgo de la directora son el tiempo y la política ya que realiza actividades que afectan el horario que requiere en el centro de estudio.
- La experiencia es un factor que incide positivamente en el estilo de liderazgo porque ha ayudado a tomar decisiones positivas, tener proyecciones planeadas.

8.3. En relación a la importancia del liderazgo de la directora para el cumplimiento de metas y tareas educativas se manifiesta que:

- Para la comunidad educativa el liderazgo es importante para que se puedan realizar todas las funciones incentivando una misma visión y misión para alcanzar a plenitud sus objetivos.
-

## **IX. RECOMENDACIONES**

Al finalizar el estudio se presentan las siguientes recomendaciones;

### **9.1. A la directora del centro.**

- Fortalecer más el rol de líder, para fomentar la capacidad como Directora del centro educativo para seguir democrática. Trabajando de manera eficiente y contante demostrando ser líder
- La directora debe brindar acompañamientos pedagógicos a los docentes para destacar con estímulos motivadores sus habilidades, y a la vez permitir fortalezcan sus debilidades en su labor pedagógica.
- La dirección debe llevar un control del cumplimiento de las políticas educativas de los docentes
- Involucrar a los docentes y estudiantes en la elaboración el POA (Plan Operativo Anual) y gestionar capacitaciones que fortalezcan el proceso de enseñanza aprendizaje.
- Fortalecer el estilo de liderazgo democrático planificando estrategias para lograr las metas propuestas.
- Coordinar mejor el tiempo para la realización de las actividades escolares y extra escolares.
- Con respecto a la importancia de liderazgo se debe tener muy en cuenta que un buen líder favorece a la institución cuente con un buen funcionamiento para beneficio de la comunidad educativa.

### **9.2. A los docentes.**

- Participar más a fondo en todos los procesos educativo para generar un mejor rendimiento en los estudiantes.
  - Mantener una relación cercana y permanente con la directora para crear nuevos objetivos.
  - Intercambiar ideas que puedan promover los objetivos a alcanzar.
  - Apoyar a la directora en alcanzar la visión y misión del centro que beneficia a toda la comunidad educativa.
-

### **9.3. A los estudiantes.**

- Involucrarse más en las actividades del centro.
- Crear una comunicación amena con su directora.
- Promover proyectos que generen enriquecer el proceso de enseñanza aprendizaje junto con sus docentes.



## X- BIBLIOGRAFÍA

- Achua, Robertm.Lussier/cristopher F. «liderazgo.» En *Teoria,aplicacion y desarrollo de habilidades*. Mexico: segunda edicion, 2007.
- Alvarez, A. *Lider de cambio*. 1998.
- Balmaceda. *google*. 2012. [repositorio.unan.edu.ni/723/1/67253.pdf](http://repositorio.unan.edu.ni/723/1/67253.pdf) (último acceso: miercoles de octubre de 2016).
- Becerra. «Roles y funciones del director.» Managua, 2008.
- Becerra, Pedro. *google*. 26 de noviembre de 2008. [pedro-becerra.blogspot.com/2008/11/roles-y-funciones-del-directora-html.2008](http://pedro-becerra.blogspot.com/2008/11/roles-y-funciones-del-directora-html.2008) (último acceso: miercoles de octubre de 2016).
- Bennis. «El liderazgo.» 1959.
- Bolivar. «El lider de las nuevas organizaciones.» 1997.
- c.Maxwell, Jhon. [https://careacttarget.org/sitiesde/facilt/filesdesarrollo de liderazgo](https://careacttarget.org/sitiesde/facilt/filesdesarrollo%20de%20liderazgo.1956). 1956. (último acceso: Miercoles de OCTUBRE de 2016).
- C.Maxwell, Jhon. [https://careacttarget.org/sitiesde/facilt/filesdesarrollo de liderazgo](https://careacttarget.org/sitiesde/facilt/filesdesarrollo%20de%20liderazgo.2009). 2009. (último acceso: Miercoles de Octubre de 2016).
- Casares Arrangorritz, David. «la inteligencia emocional en la empresa.» Mexico: Mexico DF.183PP, 1996.
- Cordero. «Temperamentos del lider.» 2008.
- Domenech. «libros IESE. raices eticas del liderazgo.» Edicion de universidad navarra S.A 1, 2000.
- «el liderazgo del director y las incidencias en la administracion . . » 2015.
- Garcia Lozano Nidia, Rojas Porras Marta, Campos Saborio Natalia. «La Admini atracion escolar.» En *La administracion escolar.*, de Garcia Lozano Nidia, 21. Costa Rica: Universidad de Costa Rica., 2002.
- Gibb. *Importancia del liderazgo en su que hacer diario*. 2000.
- Hernandez Urania, Hernandez Celia. «El liderazgo del director y su incidencia en las funciones administrativas.» Monografias, Managua, 2013.
- Jean, Lebrecht. «Liderazgo y participacion en los colegios.» Bogota, colombia, 2007.
- José, Moncada Sanchez Juan. *El verdadero lider*. 2012. [www.libreroonline.com/liderazgo/juan-José-moncada](http://www.libreroonline.com/liderazgo/juan-José-moncada) (último acceso: martes de octubre de 2016).
-

- Landolfi. 2010.
- Lebrecht, Jean. «Funcion principal del director.» Europa, 2007.
- Lombardo, McCall y. «Liderazgo.» 1978.
- Lopez Marengo Eveling Vanessa, Morales Reyes Jose Thomas. «El liderazgo del director y su desempeño en las funciones administrativas.» Monografía, managua, 2014.
- Manzano, Jose Manuel. *old.excelenciapersonal.org.mx/.../1142caracteristicas-del-lider-solidario-sp-2001048 invitado dr.jose manuel manzano*. 2005. (último acceso: 12 de octubre de 2016).
- Martina., M. «Influencia de liderazgo en la calidad de la gestion educativa.» 2010.
- Mena, Peralta y. «El liderazgo de la directora y su incidencia en el desempeño docente.» Managua, 2013.
- Mendoza, Alex. *Liderazgo*. 2005.
- . *Liderazgo*. 2005.
- Morales, Artola M. y. «El liderazgo que tiene el director de educacion media y su incidencia en la funcion administrativa.» 2010.
- Narvaez Nuñez Lila Agustina, Chavez Hernandez Mario Alberto. «El liderazgo que ejercen los subdirectores ysus incidencias en la practica del colegio Publico Salvador Mendieta.» Managua, 2015.
- Olivas. 2014.
- Olivas, Chavez. *Estilo de liderazgo aplicado por la directora en el desarrollo del proceso administrativo*. Managua, 2014.
- Owens. «Influencia que el lider ejerce en sus seguidores.» 1976.
- Padilla, Bermudez. «El liderazgo de la directora y su incidencia en la motivacion de los docentes en el desempeño laboral.» Monografía, Managa, 2014.
- Padilla, Bermudez y. «El liderazgo de la directora y su incidencia en la motivacion de los docentes en el desempeño laboral.» Managa, 2014.
- Peralta, Martha Elena. 2015.
- Reyes, Eveling vanessa Marengo:Jose thomas Morales. «el liderazgo del director y su incidencias en el desempeño de sus funciones administrativas .» seminario de graduacion ., managua, 2015.
- Roberto Hernandez Sampieri. *Metodologia de la Capacitacion*. Mexico: Miembro de la Camara Nacional de la Industria Editorial Mexicana., 2010.
-

Rull. «Factores que inciden en el estilo de liderazgo.» 1995.

Stogdill. *The hand book of leader ship*. 1974.

Urania Hernandez, Cecilia Heernandez. «el liderazgo de director y su incidencia en las sunciones administrativas.» seminario, Managua, 2014.

vadillo, maria tereza palomo. «liderazgo y motivacion de equipo de trabajo.» 2013, 2011.

Vasquez M, Garcia J. «Funciones Administrativas que desempeña el equipo de direccion.» Managua, 2013.

Vincen, Lombardi. *Liderazgo*. s.f.

Zacarias, Ortez Eladio. «. Así se investiga.» En . *Así se investiga*, de Ortez Eladio Zacarias. El salvador: Clasicos Roxsil s.a.de c.v., 2009.

zacarias, ortez eladio. «asi se investiga.» En *Asi se investiga, pasos para hacer una investigacion.*, de Ortez Eladio Zacarias. El salvador: clasicos roxsil s.a. de c.v., 2009.

Zacarias, Ortez Eladio. «Asi se investiga.» En *Así se investiga.*, de Ortez Eladio Zacarias. Santa tecla El Salvador: Clasicos roxsil, 2009.

Zacarias, Ortez Eladio. «Asi se investiga,pasos para hacer una investigacion.» Santa Tecla, El salvador: Clasicos Roxsil., 2009.

Zacarias., Ortez Eladio. «Asi se investiga.» En *Asi se investiga*, de Ortez Eladio Zacarias., & Eladio Zacarias Ortez. El salvador: Clasicos Roxsil, 2009.

---

# **XI- ANEXOS**

---

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA-MANAGUA.**

**UNAN- MANAGUA.**

**FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS.**

**DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA.**



**ENTREVISTA AL DIRECTOR:**

Somos estudiantes de la carrera de Pedagogía con mención Administración de la Educación actualmente estamos realizando un estudio sobre el estilo de liderazgo del director. Agradecemos su apoyo y su valioso tiempo al contestar la siguiente entrevista.

Objetivo: Determinar el estilo de liderazgo que aplica la directora del colegio Público Panamericano del distrito II de la ciudad de Managua, departamento de Managua del segundo semestre del año 2016.

**I- DATOS GENERALES.**

Nombre del centro \_\_\_\_\_ Localizado distrito \_\_\_\_\_

Nombre de la Directora: \_\_\_\_\_ Sexo F \_\_\_\_\_ M \_\_\_\_\_

Nivel académico: \_\_\_\_\_ Años de servicio: \_\_\_\_\_ Años en el cargo como director: \_\_\_\_\_ Años de laborar para el centro: \_\_\_\_\_ Departamento \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

**II- DESARROLLO.**

**A. Roles del director líder.**

- 1- ¿Qué roles desempeña como directora de un centro educativo?
  
2. ¿Quiénes participan en la elaboración de los planes estratégicos que permiten mejorar el funcionamiento del Centro?

3. ¿De qué forma organiza e involucra a los miembros de la comunidad educativa para el cumplimiento de las actividades curriculares y extracurriculares que se realizan en el centro que usted dirige?
  4. ¿Qué gestiones ha realizado para mejorar las condiciones de la infraestructura del centro educativo?
  5. ¿Qué criterios toma en cuenta al realizar la organización escolar del centro?
  6. ¿Qué tipo de gestiones realiza con la comunidad educativa para el beneficio del centro?
  7. ¿Qué beneficios ha obtenido a través de la gestión realizada en este semestre?
  8. Mencione las mejoras realizadas en el centro en el curso escolar 2016.
  9. Mencione los proyectos innovadores que ha ejecutado en este año escolar 2016.
  10. Tipos de capacitaciones que ha gestionado para sus docentes.
  11. ¿De qué forma motiva y estimula el trabajo docente?
  12. ¿Qué tipos de evaluación realiza con el personal docente?
  13. ¿Con que frecuencia evalúa a su personal?
-

14. ¿Qué tipo de seguimiento administrativo aplica en el centro?

15. ¿Cómo valora el desempeño del personal a su cargo?

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

**B-Liderazgo del director.**

1- ¿Se considera usted líder? fundamente esta respuesta.

2- ¿Cree que el Liderazgo que ejerce fortalece la adquisición de conocimientos, Valores y actitudes en los miembros de la Comunidad Educativa?

3- ¿Cómo se relaciona con la Comunidad Educativa?

4- ¿Qué características y cualidades debe reunir el líder de una institución educativa?

5- ¿Cómo valora usted su aporte a la institución con su liderazgo y dedicación?

**C- Factores que inciden en el liderazgo.**

1- ¿Cree que uno de los factores que inciden en el estilo de liderazgo es el tiempo, especifique?

---

- 2- ¿Dedica tiempo extra horario para su trabajo?
- 3- Qué otros factores considera que inciden en el desempeño de sus funciones?
- 4- ¿La experiencia que ha tenido usted, de qué manera le ha ayudado en el desempeño de su trabajo?

**D- Importancia del liderazgo.**

- 1- ¿Cuál es la importancia del liderazgo del director en un centro educativo?
- 2- ¿Qué tipo acciones promueve para mejorar el rendimiento académico?

Muchas Gracias por su colaboración!!!!

---



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA-MANAGUA.**



**UNAN- MANAGUA.**

**FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS.**

**DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA.**

**ENCUESTA AL DOCENTE:**

Somos estudiantes de la carrera de Pedagogía con mención Administración de la Educación, actualmente estamos realizando un estudio sobre el estilo de liderazgo del director. Agradecemos su apoyo y su valioso tiempo al contestar la siguiente encuesta.

Objetivo: Determinar el estilo de liderazgo que aplica la directora del colegio Público Panamericano del distrito II de la ciudad de Managua, departamento de Managua del segundo semestre del año 2016.

**I- DATOS GENERALES.**

Nombre del encuestado: \_\_\_\_\_ Sexo F\_\_ M \_ Nivel académico: \_\_\_\_\_

Años de servicio: \_\_\_\_\_ Años de laborar para el centro: \_\_\_\_\_

turno \_\_\_\_\_ grado que imparte \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

**II- Desarrollo**

**A- Roles del director líder.**

- 1- Seleccione con una X los roles que considere que desempeña la directora como líder.

Planifica, organiza, dirige, coordina, supervisa y evalúa las actividades relacionadas al proceso de enseñanza aprendizaje.	
Mantiene un clima adecuado.	
Gestiona recursos.	
Promueve el trabajo en equipo.	
Delega funciones.	

Determina objetivos	
Promueve la organización.	
Estimula y facilita la capacitación del personal.	

2- ¿Quiénes participan en la elaboración de los planes estratégicos que permiten mejorar el funcionamiento del centro? Marque con una X donde corresponda.

Director.\_\_\_\_ Sub director.\_\_\_\_ Docentes. \_\_\_\_\_ Estudiantes. \_\_\_\_\_

Padres de familia\_\_\_\_\_

3- Forma en que organiza e involucra la directora a los miembros de la comunidad educativa para el cumplimiento de las actividades. Seleccione marcando con una X.

a- Fomentando la participación \_\_\_\_\_

b- Realizando reuniones\_\_\_\_\_

c- Distribuye el trabajo \_\_\_\_\_

d- Delega funciones\_\_\_\_\_

Fomenta el trabajo en equipo\_\_\_\_\_

e- Rinde cuentas a la comunidad educativa\_\_\_\_\_

f- Motiva e involucra\_\_\_\_\_

g- innovando\_\_\_\_\_

4- ¿Ha gestionado la directora algunos de estos recursos? seleccione marcando con una X.

Bebederos \_\_\_\_\_ recursos de material didáctico\_\_\_\_\_

Ajuste para la merienda escolar\_\_\_\_\_ Infraestructura\_\_\_\_\_

Capacitaciones \_\_\_\_\_ Otras gestiones\_\_\_\_ ¿Cuáles?

---

5- ¿Ha recibido algún beneficio a través de las gestiones realizadas por su directora?

Si \_\_\_\_\_ no \_\_\_\_\_ si su respuesta es sí especifique.

6. ¿Se han realizado mejoras en el centro en el segundo semestre?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Cuáles?

7. ¿Cómo valoran la organización escolar en el trabajo educativo del centro?

Excelente \_\_\_\_\_ Muy Buena. \_\_\_\_\_ Buena. \_\_\_\_\_ Regular. \_\_\_\_\_

8. Tipos de capacitaciones que ha gestionado su directora para fortalecer a los docentes.

- a- Estrategias metodológicas \_\_\_\_\_
- b- Capacitaciones tecnológicas \_\_\_\_\_
- c- Manualidades \_\_\_\_\_
- d- Estrategias para la diversidad \_\_\_\_\_
- e- Otras \_\_\_\_\_ ¿Cuáles?

9. ¿De qué manera la directora motiva y estimula a los docentes del centro?

Estímulos: \_\_\_\_\_ Entrega de reconocimientos. \_\_\_\_\_ Elogios sobre tus trabajos \_\_\_\_\_ creando espacios para compartir. \_\_\_\_\_ reconociendo tus logros ante los demás docentes \_\_\_\_\_ otras \_\_\_\_\_

8. Tipos de evaluaciones que le realiza su directora.

- a- Autoevaluación \_\_\_\_\_
  - b- Coevaluación \_\_\_\_\_
  - c- Evaluación mensual \_\_\_\_\_
  - d- Evaluación semestral \_\_\_\_\_
-

e- Evaluación anual\_\_\_\_\_

9. ¿Con que frecuencia es evaluado usted?

Siempre \_\_\_\_\_ Algunas veces \_\_\_\_\_ Nunca\_\_\_\_\_

10. ¿Considera que la dirección del centro realiza un control para evaluar el cumplimiento de las políticas educativas?

Sí. \_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ Justifique\_\_\_\_\_

11. ¿Brinda asesoría pedagógica el director o sub directora a los docentes?

Si: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_

12. ¿Considera que se obtienen beneficios al llevar un control en el desempeño de las funciones de los docentes?

1- Si: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_ Por qué:

\_\_\_\_\_

B- Liderazgo del director.

¿Considera usted que su directora es líder?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿por qué?

1- ¿El liderazgo que ejerce la directora fortalece la adquisición de conocimientos, valores y actitudes los docentes? Si \_\_\_\_\_ no \_\_\_\_\_  
¿por qué?

2- La relación de la directora con la comunidad educativa es

Excelente\_\_\_\_\_ Muy Buena.\_\_\_\_\_ Buena.\_\_\_\_\_ Regular.\_\_\_\_\_

---

3- Seleccione las características que considere que posee su directora.

Características	Marque con una x
Su directora toma las decisiones	
Permite la participación de la comunidad educativa.	
No delega responsabilidades.	
No permite la participación de la comunidad educativa.	
Fija los objetivos a cumplir.	
Tiene control sobre todos.	
Es comunicativa.	
Ofrece ayuda y orientación.	
Es motivadora.	
Promueve la iniciativa	
Crea desorden.	
No da instrucciones	
Se mantiene aislada.	

3- ¿De qué manera incide el liderazgo de la directora en su desempeño?

Negativo: \_\_\_\_\_ Positivo: \_\_\_\_\_ justifique: \_\_\_\_\_

4- ¿Cómo considera el liderazgo de la directora?

Bueno: \_\_\_\_ Muy bueno: \_\_\_\_ Regular: \_\_\_\_ Excelente \_\_\_\_

---

C- Factores que inciden en el liderazgo.

1- Seleccione los factores que consideren que inciden en el estilo de liderazgo que ejerce la directora.

- a- Motivación\_\_\_\_\_
- b- Ocupaciones\_\_\_\_\_
- c- Tiempo\_\_\_\_\_
- d- La edad \_\_\_\_\_
- e- La experiencia\_\_\_\_\_
- f- Características particulares\_\_\_\_\_
- g- Emprendedora\_\_\_\_\_
- h- La política \_\_\_\_\_
- i- La religión que profesa \_\_\_\_\_
- j- Otros. especifique\_\_\_\_\_

2- ¿Cómo considera usted la forma en que la directora distribuye el tiempo en la realización de las actividades?

Excelente\_\_\_\_\_ Muy Bueno.\_\_\_\_\_ Bueno.\_\_\_\_\_ Regular.\_\_\_\_\_

Muchas Gracias por su colaboración!!!

---

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA-MANAGUA.**



**UNAN- MANAGUA.**

**FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS.**

**DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA.**

**ENCUESTA A ESTUDIANTES:**

Somos estudiantes de la carrera de Pedagogía con mención Administración de la Educación, actualmente estamos realizando un estudio sobre el estilo de liderazgo del director. Agradecemos su apoyo y su valioso tiempo al contestar la siguiente encuesta.

Objetivo: Determinar el estilo de liderazgo que aplica la directora del colegio Público Panamericano del distrito II de la ciudad de Managua, departamento de Managua del segundo semestre del año 2016.

**DATOS GENERALES.**

Nombre del encuestado: \_\_\_\_\_ Sexo F\_\_ M\_\_ Nivel que cursa: \_\_\_\_\_

Tiempo de estudiar en el centro: \_\_\_\_\_ edad: \_\_\_\_\_ Fecha\_\_\_\_\_

**II. DESARROLLO**

A- Roles del director líder.

1- Selecciona con una X los roles que consideres que realiza la directora en el centro.

Planifica, organiza, dirige, coordina, supervisa y evalúa las actividades relacionadas al proceso de enseñanza aprendizaje.	
Mantiene un clima adecuado.	
Gestiona recursos.	
Promueve el trabajo en equipo.	
Delega funciones.	
Determina objetivos	
Promueve la organización.	
Estimula y facilita la capacitación del personal.	

---

2- ¿Participas en la elaboración del plan del centro?

Si: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_

3- ¿Han llegado nuevos proyectos a tu centro de estudio por medio de la dirección? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿cuáles? Especifique.

4- ¿Ha recibido algún beneficio a través de las gestiones realizadas por su directora?

Si \_\_\_\_\_ no \_\_\_\_\_ si su respuesta es sí especifique.

5- ¿Has participado en actividades implementadas por la directora del centro? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿cuáles? Especifique

6- ¿Se han realizado mejoras en tu centro de estudio en este segundo semestre? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿cuáles?

7- ¿Has recibido capacitaciones?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_. Mencione cuales.

8- ¿De qué manera los motiva y estimula la directora? Seleccione con una X.

---



Estímulos	
Entrega de reconocimientos	
Elogios sobre tus trabajos.	
Dándolo a conocer en los matutinos	
Reconociendo tus logros ante los demás estudiantes.	
Otras	

¿Cómo se comunica la directora con ustedes? Seleccione.

De manera personal	
En los matutinos	
Visitas al aula	
Durante el receso	
Llamados de atención	

9- ¿Durante el tiempo que tienes de estudiar en el centro has establecido una conversación amena con la directora?

Si: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

B- Liderazgo de la directora.

1- Seleccione la característica que considere que posee su directora.

Características	Marque con una x
Su directora toma las decisiones	
Permite la participación de la comunidad educativa.	
No delega responsabilidades.	
No permite la participación de la comunidad educativa.	
Fija los objetivos a cumplir.	

---

Tiene control sobre todos.	
Es comunicativa.	
Ofrece ayuda y orientación.	
Es motivador.	
Promueve la iniciativa	
Crea desorden.	
No da instrucciones	
Se mantiene aislado.	

2- ¿Demuestra respeto y cortesía el director al dirigirse a ustedes?

Si: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_ A veces: \_\_\_\_\_

3- ¿Cómo valoras el trabajo del director?

Excelente: \_\_\_\_\_ Muy bueno: \_\_\_\_\_ Bueno: \_\_\_\_\_ Deficiente:  
\_\_\_\_\_

4- ¿Cómo son relaciones humanas entre el director y los docentes?

Excelentes: \_\_\_\_\_ Muy buenas:- \_\_\_\_\_ buenas: \_\_\_\_\_

Deficientes: \_\_\_\_\_

Por qué?

5- Marca con una x las cualidades que pone en práctica el director.

Lealtad	
Sabiduría	
Justicia	
Motivación	
Humildad	
Solidaridad	
Espíritu de servicio	

Muchas Gracias por su colaboración!!!!

---



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA- MANAGUA.**

**UNAN- MANAGUA.**

**FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS.**

**DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA.**

**GUÍA DE REVISIÓN DOCUMENTAL.**

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

I- Documentos legales.

No	Existen en la dirección del colegio los siguientes documentos legales.	Si	No	Buen estado	Estado regular	Mal estado	observaciones
1	Documentos legales del centro escolar (escritura pública)						
2	Plano del Colegio						
3	Constitución Política de Nicaragua						
4	Código del trabajo						
5	Ley de carrera docente						
6	Reglamento interno del centro						
7	Código de la niñez						

	y la adolescencia.						
8	Manual de funcionamiento de los centros públicos.						

II- Documentos administrativos.

No	Existen en la Dirección del colegio los siguientes Documentos Administrativos	Si	No	Observaciones
1	Plan anual			
2	Planes mensuales			
3	Cronogramas de trabajo			
4	Registro de matricula			
5	Actas de reuniones con docentes			
6	Actas de reuniones con padres de familia			
7	Gestiones realizadas ante el MINED.			
8	Registros contables			
9	Control de entrega de material didáctico			
10	Archivos estadísticos			
11	Control de alimentos			
12	Control de asistencia de maestros			
13	Expedientes del personal			
14	Inventario			

---

15	Libros de registros de matricula			
16	Libros de reparaciones de los estudiantes.			

III- Documentos académicos.

No	Existen en la Dirección del colegio los siguientes Documentos Académicos	Si	No	Observaciones
1	Programas de asignaturas			
2	Plan académico			
3	Informes estadísticos del Rendimiento académico			
4	Documentos metodológicos del MINED.			
5	Registro de planes de capacitación			
6	Registros de planes e informes de supervisión			
7	Informes de supervisión			

---



*Ilustración 1*

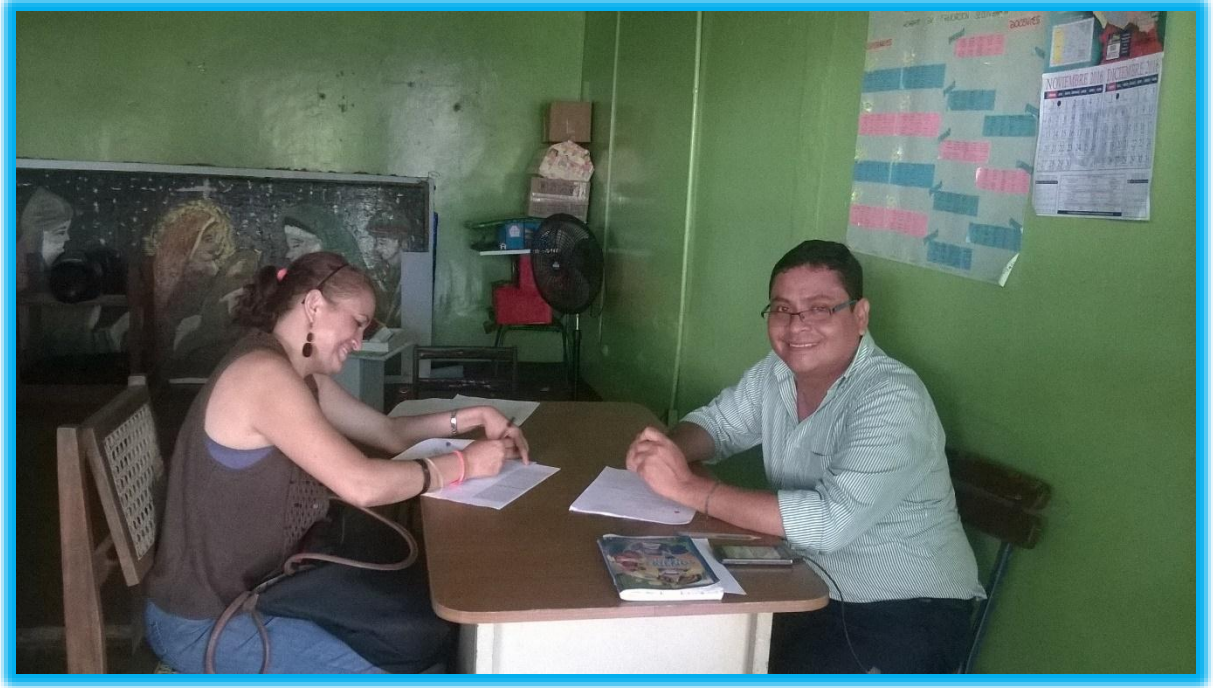


*Ilustración 2*

---



*Ilustración 3*



*Ilustración 4*





*Ilustración 5*