

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



**Tema de investigación:**

El liderazgo del director y su incidencia en el desempeño de las 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.

Para optar al Título de Licenciatura en Pedagogía con Mención en Administración de la Educación

**Autores:**

Tec. Eveling Vanessa López Marengo.

Tec. . José Thomas Morales Reyes.

**Tutora:**

MSc. Elena Bolaños Prado.

Managua, 10 de Diciembre del 2014

## *DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS*

*Agradecemos primeramente a Dios, por guiarnos e iluminar nuestro largo camino, por darnos fortaleza, constancia y voluntad para llegar a la cumbre de nuestros sueños, por brindarnos la dicha de la salud, bienestar físico y espiritual.*

*A nuestros padres, como agradecimiento a su esfuerzo, amor y apoyo incondicional, durante nuestra formación tanto personal como profesional.*

*A nuestros docentes, por brindarnos guiarnos a través de su sabiduría en el desarrollo de este trabajo.*

## INDICE

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
Resumen	1
I. Introducción	2
1.1. Antecedentes	3
1.2. Justificación	6
II. Objetivos	8
2.1. Objetivo General	8
2.2. Objetivo Especifico	8
III. Marco Teórico	9
3.1. Liderazgo Administrativo	9
3.2. Funciones Administrativas	19
IV. Preguntas Directrices	53
V. Operacionalización de variables	54
VI. Diseño metodológico	57
6.1. Enfoque filosófico de estudio	57
6.2. Tipo de estudio	57
6.3. Población y Muestra	57

6.4.	Métodos y técnicas de aplicación	59
6.5.	Plan de Análisis	60
VII.	Análisis de resultados	61
7.1.	Datos generales	61
7.2.	Características del Liderazgo del Director	62
7.3.	Incidencia del Liderazgo del Director en los procesos administrativos	66
VIII.	Conclusiones	73
IX.	Recomendaciones	74
X.	Bibliografía	76
XI.	Anexos	81

## RESUMEN.

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo valorar el liderazgo que ejerce la directora y su incidencia en el desempeño de las funciones administrativas en el Centro Escolar Rubén Darío ubicado en el distrito IV de Managua durante el II semestre del año 2014.

Para llevar a cabo esta investigación se tomó en cuenta como variables principales el liderazgo administrativo y las funciones administrativas, las cuales son sustentadas con información presente en el marco teórico.

El estudio tiene un enfoque filosófico cuantitativo ya que predomina el análisis estadístico cuantitativo; por su profundidad es descriptivo ya que se describe el fenómeno de estudio en su naturaleza. Su corte es transversal ya que se llevó a cabo durante el II semestre del año 2014.

Como resultado del análisis de instrumentos aplicados como entrevista y encuestas llegamos a la conclusión que la directora del centro en estudio tiene un estricto plan de control para hacer cumplir las funciones del personal docente, cumpliendo de esta manera funciones administrativas a excepción de la de supervisión.

## I. INTRODUCCIÓN

La dirección escolar es determinante para lograr una gestión escolar efectiva, garantizando los apoyos y recursos mínimos que se requieren en los procesos de enseñanza aprendizaje en cada una de las aulas de clases, y que los estudiantes aprendan y que lo aprendido sea para toda la vida.

El director debe cumplir funciones que en lo organizativo lo coloca en la cima, es el que dirige una institución, es el jefe, sin embargo debe trascender esa forma de visualizarlo, y está en sus propias capacidades y voluntad el de verse como un verdadero líder, que trabaja de la mano con el resto del personal brindando todo el apoyo a la comunidad educativa, para lograr alcanzar los objetivos educativos y el buen desempeño de las funciones administrativas.

El director debe ser consciente de la autoridad y responsabilidad que le ha sido delegado por el Ministerio de Educación (MINED), y de su responsabilidad de generar resultados, por los cuales también deberá rendir cuentas.

Este documento es un estudio de cómo el liderazgo de dirección tiene gran incidencia en cada uno de los procesos administrativos que el personal de la institución debe cumplir. Este se realizó en el colegio Rubén Darío del distrito IV de la ciudad de Managua, departamento de Managua, en el II semestre del año lectivo 2014.

Los aspectos antes mencionados nos conllevan a realizarnos la siguiente interrogante; *¿Cómo incide el liderazgo en el desempeño de las funciones administrativas?*

## 1.1. ANTECEDENTES.

Según información encontrada en un documento elaborado en marzo 2013 (CONVENIO AECID-FAD), la gestión para la construcción de este centro fue impulsado por el señor José Santos Ramos Líder Comunal siendo uno de los fundadores, fue a través de su gestión que se logra su construcción. El terreno donde actualmente se encuentra el centro era del antiguo aeropuerto Xolotlan. En 1993 el Barrio se llamó “*Silva*”; actualmente San Luis está dividido en dos etapas norte y sur. La construcción del centro se logró con la administración del Doctor Rene Shick (presidente en ese entonces) y la gestión de diez personas de la comunidad de San Luis, al observar la necesidad de un centro escolar en la comunidad.

En el Barrio San Luis norte había un centro educativo pequeño en el que los niños(as) tenían que viajar varias cuadras y en tiempo de invierno los niños(as) y maestros(as) corrían peligro en vista que se inundaba; los padres tenían que ir en ayuda y sacar los pupitres para que no se los llevara la corriente de agua. Para realizar la gestión de construcción del Centro se formó comisiones de trabajo y le solicitaron al presidente diez peticiones entre ellas la construcción de la escuela. Se le dio el visto bueno y solicito que buscaran un terreno por lo que fue cedido y construido. La inauguración la hizo el presidente con la presencia de padres/madres de familia el 11 de septiembre de 1963 año en que inicia su funcionamiento con seis docentes y la Directora.

Con el objetivo de buscar información que aporten elementos fundamentales para esta investigación se procedió a revisar bibliográfica de estudios efectuados relacionados al tema “liderazgo administrativo y funciones administrativas” dentro de los cuales se mencionan los siguientes estudios en los que se abordan las variables principales de este trabajo.

Ruiz (2011) realizó una Tesis de Maestría en Educación con mención en Gestión de la Educación con el tema, “Influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio "Santo Domingo de Guzmán" de Lima Norte, Lima-Perú; para esta investigación se planteó el objetivo de Determinar la influencia de los estilos de liderazgo de los directores en la eficacia de las instituciones educativas; a través del análisis de los instrumentos aplicados en este estudio se logró afirmar que el estilo de liderazgo del director influye significativamente en la eficacia de las instituciones educativas.

Peralta y Mena (2013) Realizaron una investigación con el tema “El liderazgo de la directora y su incidencia en el desempeño docente de la modalidad de secundaria del turno matutino” esta investigación se llevó a cabo en el colegio Mi Redentor, (Managua). En esta investigación se llegó a la conclusión que la directora aplica un liderazgo democrático y autocrático, los docentes de este centro se sienten motivados con el liderazgo que se aplica y que al ejercer las funciones muestra empatía, fortaleza, sabiduría, entusiasmo y persuasión; fomentando valores de fomenta la solidaridad.

Con el objetivo de analizar el estilo de liderazgo de la directora y su incidencia en la motivación de los docentes en su desempeño laboral Bermúdez y Padilla (2014), realizaron otra con el tema “Liderazgo de la Directora y su incidencia en la motivación de los docentes en el desempeño laboral”; se realizó en el turno vespertino del colegio cristiano Una Cita con DIOS ubicado en la ciudad de Managua. Enfatizan que el estilo de liderazgo que utiliza la directora es

participativo y democrático y que brinda confianza para realizar su desempeño sin ninguna presión lo que permite que el desempeño sea más eficiente y eficaz.

Chávez y Olivas (2014) realizaron una investigación en el colegio público “El Guenguense” ubicado en Managua con el tema “Estilo de liderazgo aplicado por la directora en el desarrollo del proceso administrativo”, este trabajo investigativo tuvo como objetivo general examinar el estilo de liderazgo aplicado por la directora en el proceso administrativo y las conclusiones que llegaron fue que la directora del centro en estudio posee algunas características de líder, ya que mantiene constancia al ser coherente en su manejo administrativo; aplica un liderazgo estratégico y permitido establecer modalidades de trabajo grupal. A pesar de esto la directora carece de conocimientos básicos de administración, ya que la definición de liderazgo, la reduce a cualidades personales.

Otro tema fue: “Funciones administrativas que desempeña el equipo de dirección en el centro educativo José Dolores Estrada” ubicado en la comarca las flores del departamento de Masaya, fue realizado por Velásquez y García (2013); luego de plantearse como objetivo general valorar el desarrollo de las funciones administrativas del equipo de dirección plantean que en este centro existe cultura de planificación, y los planes anuales y mensuales son elaborados de acuerdo a las políticas educativas. En este centro coexiste poca comunicación entre el personal docente y dirección, los docentes apoyan poco en las actividades evidenciando la falta de liderazgo por parte de la directora, positivamente se manifestó que las visitas de acompañamiento pedagógico ha fortalecido el desarrollo del proceso de Enseñanza-Aprendizaje.

Previamente a este estudio López, y Soza, (2012) realizaron en el centro Rubén Darío una investigativo con el tema “Liderazgo Administrativo que aplica la Directora al personal docente” con el objetivo de analizar el impacto de liderazgo administrativo que aplica la directora con el personal docente; el análisis de los

instrumentos aplicados así como observaciones realizadas permitió concluir que a pesar que los docentes manifestaron que la directora no ejerce correctamente un buen liderazgo su desempeño permite una integración de los docentes, mejoramiento de la institución y seguridad de toda la comunidad concluyendo que el estilo de liderazgo ejercido por la directora es democrático, Contrariamente a algunas inconformidades el cuerpo de docentes cumple con las orientaciones permitiendo el cumplimiento de las normas y cambios curriculares orientados por el Ministerio de Educación en pro de una enseñanza de calidad.

Ayala y García (2014) realizaron en el Colegio Público Fidel Coloma González de la ciudad de Managua una investigación con el tema “Liderazgo de la directora y su incidencia en las funciones administrativas” esta investigación estaba dirigida en la modalidad de primaria y tenía como objetivo valorar el liderazgo que tiene la directora de educación primaria y su incidencia en las funciones administrativas. El análisis de los diferentes instrumentos aplicados facilito concluir que la directora del centro en estudio posee un liderazgo democrático participativo en donde la comunidad educativa expresa su sentir y es valorado para la toma de decisiones.

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

El liderazgo del director es fundamental para que el desempeño de los procesos administrativos sea eficaz, y de esta manera el funcionamiento de la institución logre cada uno de los objetivos planteados en los programas y planes en ejecución.

El presente estudio permitió identificar la incidencia que tiene la dirección sobre cada uno de los procesos administrativos en el Centro Escolar Rubén Darío del distrito IV de la ciudad de Managua, durante el II semestre del año lectivo 2014. Esto es de gran importancia ya que las funciones administrativas son primordiales para el buen funcionamiento de toda institución y el logro de cada uno de sus objetivos planteados. También se pretende determinar qué aspectos de la

dirección educativa relacionada al liderazgo pueden mejorarse, para fortalecer las relaciones humanas de todo el personal.

Esta investigación tendrá como beneficiarios directos al equipo de dirección y personal de la institución en estudio, debido que brindara pautas para fortalecer las relaciones de la dirección con el resto del personal, así mismo, lograr un mejor desempeño en las funciones administrativas.

Como beneficiarios indirectos estarán los estudiantes y toda la comunidad educativa, ya que si el personal de la institución tiene buenas relaciones personales y un buen desempeño de las funciones administrativas, tendrán más oportunidades de lograr eficientes gestiones que beneficien a toda la comunidad educativa.

Para nosotros como estudiantes de quinto año de la carrera Pedagogía con mención en Administración de la Educación este estudio es primordial, ya que es un requisito académico para poder titularnos y graduarnos como licenciados, también es de suma importancia ya que sirve como material bibliográfico de referencia a otros estudiantes.

## II. OBJETIVOS

### 2.1. General:

Valorar el Liderazgo que ejerce la directora y su incidencia en el desempeño de las funciones administrativas del Centro Escolar "Rubén Darío" del distrito IV del municipio de Managua, departamento de Managua en el II semestre del año 2014.

### 2.2. Específicos:

- ✓ Identificar el tipo de liderazgo de dirección que predomina en el Centro Escolar y su influencia en el cumplimiento de las funciones administrativas del personal.
- ✓ Verificar el cumplimiento de las funciones administrativas que ejerce el director en el Centro Escolar que evidencien sus fortalezas y debilidades.
- ✓ Brindar recomendaciones a docentes y directora del centro que permitan fortalecer el liderazgo de la dirección e incidir en el cumplimiento de cada una de las funciones que ejerce el personal docente y administrativo.

### III. MARCO TEÓRICO

#### 3.1. Liderazgo Administrativo

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

Según Maxwell (2005) *“El líder es una persona de influencia que mueve mucha gente”*, los líderes poseen la capacidad de transmitir confianza y motivar a sus seguidores, el líder ofrece motivación y fortalece los valores en cada individuo. Maxwell (2005) también menciona que *“los seguidores no deben ir en contra de la corriente por las críticas del prójimo”*. Un líder debe aceptar críticas de manera que estas fortalezcan el cumplimiento de tareas, y debe de la misma manera hacer ver de forma constructiva los aspectos negativos que se están dando e igual lo positivo de forma colectiva e individual que permita el fortalecimiento de lazos de unidad entre la organización que dirige.

### 3.1.1. Conceptos

Entre los conceptos de liderazgo administrativo podemos citar los siguientes:

- Desde una perspectiva de la psicología social, Chemers (2001) definió el liderazgo como: *“un proceso de influencia social a través del cual un individuo recluta y moviliza la ayuda de otros para alcanzar un objetivo colectivo”*.
- Alvarado (citado en Kotter, 1988) sostiene que *“El liderazgo no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo por grupo un sector de la organización con intereses afines.”*
- *“Proceso de dirigir e influencias en las actividades con relación a las funciones de los miembros de un grupo.”*, según Stoner (1990)
- Para Maxwell (2011), *“El líder genuino se reconoce porque de alguna manera su gente demuestra consecuentemente tener un rendimiento superior”*.
- *“La influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”* (Chiavenato)

*El Liderazgo es la capacidad de influenciar a otras personas. Todas las personas poseemos esta virtud, en mayor o menor grado y se va desarrollando a través del tiempo, esta debe ir de la mano con el trabajo en equipo; el líder requiere tener confianza sí mismo y en los demás.*

### **3.1.2. Características del líder**

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

1. Define su dirección y mantienen el rumbo; se necesita saber lo que se quiere, cómo y cuándo para poderlo alcanzar, en la medida que seamos capaces de visualizar nuestros anhelos, recae a la fuerza y claridad con la que los alcanzaremos.
2. Centra su motivación en el por qué: todas las actividades que se llevamos a cabo siempre tienen un qué, un cómo y un porqué. Sin embargo hay pocas gentes que saben el porqué. El porqué es el verdadero motor que impulsa al cómo y al qué. En la medida en la que estemos más conscientes de nuestros “porqués”, podremos trabajar más en nuestras causas y no en las de alguien más.
3. Conoce y utiliza sus fuerzas y habilidades: Es necesario enfocar la energía y atención en maximizar tus rasgos fuertes, de esta manera será más efectivo hacer un cambio positivo en tu vida.

4. Disposición para aprender: este aspecto es muy siempre esencial. No sólo se trata de buscar recetas instantáneas que nos digan cómo hacer mejores las cosa, también depende de la disposición de aprender de uno mismo.

5. No temer a los errores: equivocarse es parte de la vida, en la vida siempre se cometen errores pero el secreto está en aprender de éstos y convertirlos en conocimiento que nos ayude a ser mejores.

### 3.1.3. Temperamento del líder.

Para abordar los distintos tipos de temperamentos que tiene un líder y que influye en el desempeño de sus funciones al igual que de sus subordinados mostramos el siguiente cuadro:



Fuente: <http://www.cosasdeemprendedor.com/2014/02/20/psicologia-los-4-temperamentos/>

### 3.1.4. Estilos de liderazgo de dirección

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

Los valores que debe poseer un líder juegan un importante papel en la aplicación de un estilo de liderazgo, el líder es un guía en toda institución educativa, y sus funciones se concretan en asesorar, orientar y evaluar el desempeño de los demás; para esto debe tener claro una visión de hacia dónde quiere dirigir su institución, sino se tiene esta visión bien definida va ser difícil ofrecer ayuda a los miembros de la institución u organización dirigida. Al respecto (Fernández, 2014), Aclara:

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

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

#### 1. Estilo Autocrático:

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

**2. Estilo Paternalista:**

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

**3. Estilo *Laissez faire*:**

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

**4. Estilo Democrático:**

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

**5. Estilo Burocrático:**

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

**6. Estilo Institucional:**

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

### 3.1.5. Estilos de liderazgo para toma de decisiones

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

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

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

*Dentro de los diferentes estilos de liderazgos que se pueden aplicar tenemos:*

- Liderazgo según orientación del líder a la tarea o a las personas
  - Conducta orientada a las relaciones
  - Conducta orientada a las tareas.

- Liderazgo según participación en la toma de decisiones:
  - Autocrático o autoritario
  - Democrático o participativo
  - Delegación o “Laissez-faire”
  
- Liderazgo según orientación del líder a la transformación y cambio:
  - Teoría del Líder Transformador
  - Teoría del liderazgo emocional o líder resonante

### 3.1.6. Incidencia del liderazgo en los procesos administrativos

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

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

Según Ken Blanchard (2006) “el objetivo primordial de un líder no sólo es procurar resultados financieros favorables para la empresa, sino que también un buen líder

debe tener como objetivo el bienestar de todos los miembros de la organización para que esta consiga un rendimiento óptimo”.

*Tomar decisiones es una tarea importante para los directores en las instituciones educativas; la ejecución o logro positivo de ello va depender de la capacidad y calidad de las decisiones tomadas lo cual conlleva a una buena aplicación de un estilo de liderazgo.*

### 3.1.7. Liderazgo del director en el área administrativa

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

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

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

- ❖ La visión, amor a la actividad, coraje y el valor,
- ❖ La gran capacidad de comunicación,
- ❖ La capacidad de saber identificar las oportunidades y el vencer el temor a los errores,
- ❖ La energía y el entusiasmo

- ❖ Debe ser un comunicador por excelencia.
- ❖ Debe dominar las técnicas de comunicación verbal y escrita, así como utilizar variadas formas de expresión.

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

Si bien el líder educativo debe poseer una serie de rasgos para desempeñar un buen papel como tal, también ejercerá diferentes tipos de liderazgo dependiendo en gran parte de su propio estilo, así como del contexto. Podemos hablar básicamente de dos tipos de liderazgo en los que se pueden englobar los diferentes estilos de la función directiva: pedagógico y transformacional.

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

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

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

### 3.2. Funciones Administrativas.

La gestión administrativa hace que la educación sea funcional en la vida de los docentes, padres de familia y estudiantes, ya que imparte efectividad, ayuda a obtener mejores resultados y relaciones humanas.

La función del director en los Centros Educativos, es un punto clave, como creador de los procesos de cambio e innovación educativa para la realización del desempeño administrativo. El director planifica, organiza, dirige, coordina y controla, estas funciones requieren de ciertas actitudes carismáticas y una específica capacitación, abiertas al cambio y con una posición crítica, creadora y respetuosa de las opiniones ajenas. Las funciones administrativas son:



### 3.2.1. Planificación.

#### A. Concepto

Entre conceptos de varios autores podemos mencionar las siguientes definiciones:

- *"Es el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas" (Stoner, 1996).*
- *"Es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción", (Goodstein, 1998).*
- *"La planificación... se anticipa a la toma de decisiones. Es un proceso de decidir... antes de que se requiera la acción" (Ackoff, 1981).*
- *"Consiste en decidir con anticipación lo que hay que hacer, quién tiene que hacerlo, y cómo deberá hacerse" (Murdick, 1994). Se erige como puente entre el punto en que nos encontramos y aquel donde queremos ir.*
- *"Es el proceso de definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas. El plan establece lo que hay que hacer para llegar al estado final deseado" (Cortés, 1998).*
- *"La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos" (Jiménez, 1982).*
- *"Es el proceso de seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales" (Terry, 1987).*

La planeación antecede a las demás etapas del proceso administrativo, ya que planear implica hacer la elección de las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro. La planeación establece las bases para establecer el elemento riesgo y minimizarlo. La eficiencia en la ejecución depende en gran parte de una apropiada planeación, y los buenos resultados no se logran por sí mismos; es necesario planearlos con anterioridad.

## **B. Características de la planificación:**

Entre las características más importantes de la planificación Según Batista L (2011) encontramos que:

- Es un proceso permanente y continuo: no se agota en ningún plan de acción, sino que se realiza continuamente.
- Está siempre orientada hacia el futuro: la planificación se halla ligada a la previsión.
- Busca la racionalidad en la toma de decisiones: al establecer esquemas para el futuro, la planificación funciona como un medio orientador del proceso decisorio, que le da mayor racionalidad y disminuye la incertidumbre inherente en cualquier toma de decisión.
- Busca seleccionar un curso de acción entre varias alternativas: la planificación constituye un curso de acción escogido entre varias alternativas de caminos potenciales.
- Es sistemática: la planificación debe tener en cuenta el sistema y subsistemas que lo conforman; debe abarcar la organización como totalidad.

- Es repetitiva: incluye pasos o fases que se suceden. Es un proceso que forma parte de otro mayor: el proceso administrativo.
- Es una técnica de asignación de recursos: tiene por fin la definición, el dimensionamiento y la asignación de los recursos humanos y no humanos de la empresa, según se haya estudiado y decidido con anterioridad.
- Es una técnica cíclica: la planificación se convierte en realidad a medida que se ejecuta. A medida que va ejecutándose, la planificación permite condiciones de evaluación y medición para establecer una nueva planificación con información y perspectivas más seguras y correctas.
- Es una función administrativa que interactúa con las demás; está estrechamente ligada a las demás funciones – organización, dirección y control – sobre las que influye y de las que recibe influencia en todo momento y en todos los niveles de la organización.
- Es una técnica de coordinación e integración: permite la coordinación e integración de varias actividades para conseguir los objetivos previstos.
- Es una técnica de cambio e innovación: constituye una de las mejores maneras deliberadas de introducir cambios e innovaciones en una empresa, definidos y seleccionados con anticipación y debidamente programados para el futuro.

### **C. Principios de la planificación.**

Según Gonzalo Marther la planificación esta sustentada en los siguientes principios:

- Racionalidad.
- Previsión.

- Universalidad.
- Unidad.
- Continuidad.
- Inherencia.

La racionalidad implica el deber de analizar las distintas alternativas de acción con el conocimiento científico sobre la materia para efectos de poder llegar racionalmente a una opción coherente, objetiva y de máximo aprovechamiento es decir que se debe recurrir a técnicas y valoraciones de oportunidades que se presenten para poder alcanzar el mayor beneficio.

La previsión se asocia con el futuro, por tanto nos estamos preparando para los acontecimientos del mañana de forma anticipada. Se planifica para prever el futuro, para balancear lo que tenemos y lo que podríamos lograr si organizáramos ideas y acciones con anticipación definiendo plazos para el logro de los objetivos y las metas; esta previsión es consecuencia de un diagnóstico específico de situaciones, evaluaciones de ventajas y desventajas, modificaciones de situaciones así como de la proyección de situaciones detectadas.

Universalidad: es un principio de carácter trascendental externa que tiene la planificación al afectar necesariamente la vida y ambiente de un país primeramente ya que no se puede excluir las repercusiones económicas, sociales y administrativas así como políticas que se sucederán en el ambiente externo; en segundo plano no se puede concebir un plan que pueda prescindir del apoyo económico o los efectos sociales sobre la comunidad.

La unidad interna del plan es básica para salvar el carácter de planificación de las acciones ya que se requiere desarticular por áreas, objetivos generales y específicos así como metas y actividades que deben concretarse en un producto o servicio unitario; de esta manera el riesgo de desviación de esfuerzos y recursos que puedan poner en peligro el logro de los objetivos establecidos es casi nula.

El principio de la continuidad consiste en que siempre que se deban hacer cosas se procurara hacerlas tratando de obtener el mejor aprovechamiento de ellas; se puede cambiar de objetivos, plazos y medios para alcanzarlos, pero no se puede dejar de hacer siempre planes para orientar acciones y alcanzar los fines.

La inherencia constituye el sexto principio; tanto el estado como empresas son organizaciones humanas que nacieron y se mantienen para cumplir con algún objetivo social y económico.

#### **D. Importancia de la planificación**

La existencia misma de la planificación se fundamenta en hechos centrales de la vida moderna: escasez de los recursos frente a necesidades múltiples y crecientes y la complejidad, turbulencia, incertidumbre y conflictividad que caracterizan a las actividades humanas y su entorno.

La planificación es una respuesta a ese conjunto de dificultades, una manera de enfrentarlas. Según Gonzalo Marther la planificación es extremadamente útil en los sentidos siguientes:

- Da a la organización que la utiliza una unidad explícita de propósitos, permitiendo el engranaje fluido de las partes, reduciendo la dispersión de esfuerzos y el consiguiente despilfarro de recursos.
- Establece un mecanismo continuo de evaluación de las actividades, lo cual permite corregirlas o reorientarlas permanentemente.

- Minimiza la improvisación en la toma de decisiones y los riesgos inherentes a la misma, sin quitar valor a la intuición como factor importante.
- Tiende a facilitar el paso entre el pensamiento y la acción.

Otra manera de apreciar la importancia de la planificación es tomándola como una forma de abordar problemas específicos, descomponerlos en partes manejables y encontrarles solución. Otra, menos visible, es tomarla como vehículo que permite traducir conocimientos en acción, paso que frecuentemente no se maneja inmediatamente después de haber obtenido esos conocimientos, sino luego de un proceso más o menos largo de ensayo y error. Internalizando estos dos conceptos, la planificación como solucionadora de problemas y como vehículo para operativizar conocimientos, puede llegar a convertirse en una actitud mental para el uso cotidiano, en todos los aspectos personales o profesionales de cualquiera.

### **E. Procesos de planificación**

Anteriormente se indicó que la Planificación escolar se realiza en todos los niveles de la educación (nacional, regional e institucional o local), y que la misma se concretiza en todos los ámbitos del centro escolar (Directivo, Administrativo y financiero, Pedagógico o Académico y Comunitario); en todos los casos, la Planificación sigue un proceso ordenado y conformado por varios elementos y etapas, Batista L (2011) determinaría las etapas así:

- Elementos de la Planificación:
  - **Misión o propósito;** Define a la organización: que es y lo que aspira a ser.

- **Objetivos;** Que espera obtener la institución en un tiempo específico.
- **Estrategias;** Son la clave para la adaptación de los medios a los fines; muestran la dirección de los recursos y esfuerzos para lograr los objetivos.
- **Políticas;** Referido a guías para orientar la acción; son lineamientos generales en la toma de decisiones sobre problemas que se repiten dentro de una institución.
- **Programas;** Indica los esquemas en los que se establecen las actividades específicas para alcanzar los objetivos y el tiempo para efectuar cada una de ellas.
- **Presupuestos;** Asignación de los recursos necesarios para la realización de las actividades necesarias para alcanzar los objetivos deseados.
- **Pronósticos;** Es información numérica sobre supuestos válidos, como costos, ventas, utilidades, etc., y proyectados hacia el futuro en base a experiencias.
- **Investigación;** Es la determinación de todos los factores que influyen en el logro de los propósitos. Se Investiga el funcionamiento de la organización para realizar un diagnóstico que defina las fortalezas, capacidades, puntos débiles, fallas o errores que la puedan colocar la organización en una situación de insuficiencia para el logro de un determinado objetivo. Es la investigación aplicada a la planeación.

- Etapas de la Planificación:

La Planificación supone definir tanto los objetivos institucionales como los medios para alcanzarlos; mediante ella se anticipan los objetivos y acciones. Generalmente se planifica para fijar el rumbo o ruta de la

organización, identificar y asignar recursos para el logro de los objetivos y metas, y establecer las respectivas actividades, según Gonzalo Marther

## **F. Tipos de planificación**

Los planes, como instrumentos básicos de la planificación pueden ser de diferentes tipos según su cobertura temporal, el ámbito material y la cobertura espacial. Según Batista L (2011); los tipos de planes pueden ser:

Por su cobertura temporal, los planes pueden ser:

- De largo plazo.
- De mediano plazo.
- De corto plazo.

Por su ámbito material pueden ser:

- Globales o nacionales.
- Multisectoriales.
- Sectoriales.

Por su cobertura especial pueden ser:

- Regionales
- Locales.
- Centro educativo.

Los de largo plazo proyectan una realidad y provee la estrategia por desarrollar en un periodo de 10 o más años, y son llamados también planes respectivos.

Los planes de mediano plazo contienen metas, objetivos y acciones para un periodo de 3 a 6 años y sirven de marco orientador a la planificación de corto plazo.

Los planes de corto plazo llegan a ser los planes operativos, abarcan generalmente uno o dos años y su función principal es traducir en acciones concretas las políticas y estrategias contenidas en el plan a mediano plazo.

Es global cuando se planifica para toda la nación instituyendo una interrelación entre todos los sectores del país. Es multisectorial cuando el contenido del plan abarca varios sectores y es sectorial cuando la planificación abarca las necesidades de desarrollo de una parte de la realidad social, considerando su estrecha relación con las demás partes o sectores y su coherencia con el desarrollo nacional.

### **G. Instrumentos básicos de planificación**

Los planes, programas y proyectos son los instrumentos básicos de la planificación, el plan es el instrumento más general de la planificación, contiene el diseño total del proceso que seguirá para alcanzar los objetivos y metas que en él se explican, con la previsión y el ordenamiento coherente de las acciones, los plazos y recursos definidos para lograrlos. (Batista L, 2011)

Los programas se diferencian como los instrumentos mediante los cuales se concretan y organizan coherentemente las acciones y recursos necesarios para la consecución de metas y objetivos específicos del plan identificando con precisión las unidades administrativas responsables de su ejecución.

Los proyectos son instrumentos que traducen dentro de un periodo definido y un ámbito más preciso los objetivos y metas de un plan. Con fines metodológicos los proyectos podrían agruparse en tres categorías:

1. Según su ámbito de acción:
  - Proyectos de base:
  - Proyectos regionales
  - Proyectos nacionales.
  
2. Según el campo u objeto que involucra:
  - Proyectos de inversión.
  - Proyectos de desarrollo curricular.
  - Tecnología educativa.
  
3. Proyectos de cooperación técnica internacional:
  - Multilateral.
  - Cooperación bilateral.
  - Cooperación horizontal.

### **3.2.2. Organización**

Se entiende por organizar el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización. Diferentes metas requieren diferentes estructuras para poder realizarlos.

La organización es el proceso de creación de una estructura de relaciones que permita que los empleados realicen y cumplan los planes dirigidos a lograr las metas de la organización. Esta estructura se denomina organigrama.

A.- Según Chavenato (2000); “*El Organigrama representa la estructura formal de la organización*”. En el aparecen con toda claridad:

- Estructura jerárquica, que define los diversos niveles de la organización.
- Los órganos que componen la estructura.
- Los canales de comunicación que unen los órganos.
- Los nombres de quienes ocupan los cargos (en algunos casos).

El organigrama debe permitir la visualización simple y directa de la estructura de la organización. Es una especie de retrato del esqueleto organizacional de la organización. No incluye ninguna descripción de las funciones o atribuciones de los ocupantes de los cargos.

El organigrama está constituido por rectángulos (cuadrados o círculos) unidos por líneas horizontales y verticales. Los rectángulos representan los órganos (o cargos) de la organización, mientras que las líneas representan los canales de comunicación o relaciones funcionales o formales. Cuando representan comunicaciones diferentes (de arriba hacia abajo), los canales de comunicación indican autoridad; cuando representan comunicaciones ascendentes (de abajo hacia arriba), indican responsabilidad.

## **B. Tipos de organigrama.**

Existen varias clases de organigramas, cada una de los cuales tiene sus propias características: Chiavenato (2000)

- Organigrama clásico; es el más común de todos los organigramas y el que presenta las características más importantes de la estructura

organizacional, el organigrama clásico facilita la codificación de los órganos o las actividades de la organización.

- Organigrama vertical, es idéntico al organigrama clásico, excepto en que se elabora verticalmente.
- Organigrama diagonal o europeo; es un organigrama clásico dispuesto en diagonal, de modo que en la parte inferior (rodapié), pueda colocarse información para cada órgano, cualquiera sea su nivel jerárquico.
- Organigrama sectorial o radial; consta de círculos concéntricos que representan los diversos niveles jerárquicos; la autoridad máxima se localiza en el centro del organigrama y el nivel jerárquico disminuye a medida que se acerca a la periferia. El organigrama sectorial o radial permite representar la estructura organizacional de manera compacta. No obstante representa ciertas limitaciones técnicas, pues dificulta la representación de órganos auxiliares muy variados.
- Organigrama circular; se elabora en círculos concéntricos que representan los diversos niveles jerárquicos, trazados en líneas continuas o punteadas. Las líneas continuas representan los canales de comunicación existentes entre los órganos (o cargos). En lo demás se parece a un organigrama clásico abierto en abanico.
- Organigrama de barras; permite representar la estructura organizacional mediante barras horizontales de longitud variable, según el nivel jerárquico, cada órgano está representado por una barra. Todas las barras comienzan en la misma línea a la izquierda o a la derecha y

se prolongan hacia la dirección contraria de donde comenzaron. Cuanto más elevado sea el nivel de jerárquico mayor será la longitud de la barra. La subordinación de un órgano a otro está determinada por la continuidad espacial.

Un organigrama es una descripción gráfica de la estructura funcional y jerárquica de toda institución.

### C. Clases de organigramas:

Según la forma como muestran la estructura son:

- Analíticos: suministran información detallada. Se destinan al uso de los directores, expertos y personal del estado mayor.
- Generales: este tipo de organigramas se limita a las unidades de mayor importancia. Se les denominan generales por ser los más comunes.
- Suplementarios: se utilizan para mostrar una unidad de la estructura en forma analítica o más detallada. Son complemento de los analíticos.

Según la forma y disposición geométrica de los organigramas, estos pueden ser:

- Verticales (tipo clásico): representa con toda facilidad una pirámide jerárquica, ya que las unidades se desplazan, según su jerarquía, de arriba abajo en una graduación jerárquica descendente.
- Horizontales (De izquierda a derecha): Son una modalidad del organigrama vertical, porque representan las estructuras con una distribución de izquierda a derecha. En este tipo de organigrama los

nombres de las figuras se colocan en el dibujo sin recuadros, aunque pueden también colocarse las figuras geométricas

- Organigrama Escalar: Este tipo de organigramas no utiliza recuadros para los nombres de las unidades de la estructura, sino líneas encima de los cuales se colocan los nombres. Cuando una línea sale en sentido vertical de una línea horizontal, muestra la autoridad de esta última.
- Organigrama circular o concéntrico: Los niveles jerárquicos se muestran mediante círculos concéntricos en una distribución de adentro hacia a afuera. Este tipo de organigrama es recomendado por la práctica de las relaciones humanas, para disipar la imagen de subordinación que traducen los organigramas verticales.

#### **D. Ventajas del uso de los organigramas:**

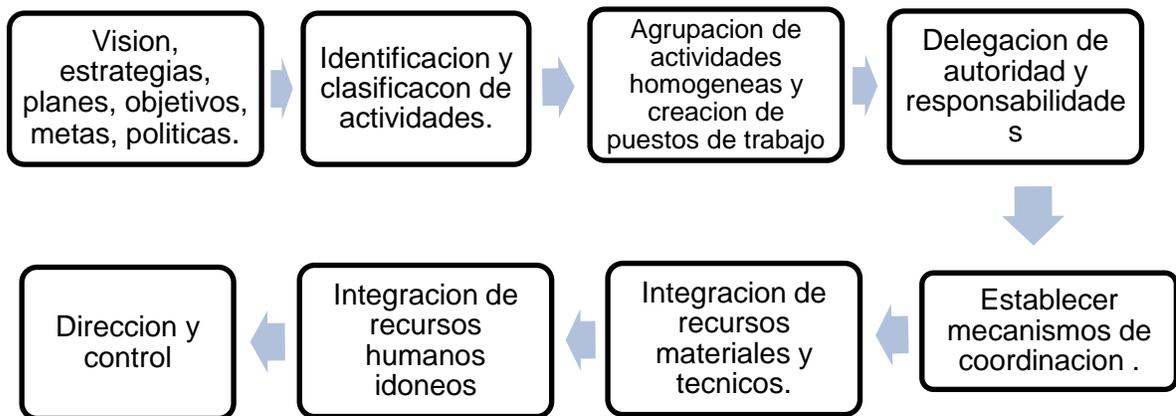
- Obliga a sus autores aclarar sus ideas.
- Puede apreciarse a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo en la compañía, mejor de lo que podría hacerse por medio de una larga descripción.
- Muestra quién depende de quién.
- Indica alguna de las peculiaridades importantes de la estructura de una compañía, sus puntos fuertes y débiles.
- Sirve como historia de los cambios, instrumentos de enseñanza y medio de información al público acerca de las relaciones de trabajo de la compañía.
- Son apropiados para lograr que los principios de la organización operen.
- Indica a los administradores y al personal nuevo la forma como se integran a la organización.

**E. Desventajas del uso de los organigramas:**

- Muestran solamente las relaciones formales de autoridad dejando por fuera muchas relaciones informales significativas y las relaciones de información.
- No señalan el grado de autoridad disponible a distintos niveles, aunque sería posible construirlo con líneas de diferentes intensidades para indicar diferentes grados de autoridad, ésta en realidad no se puede someter a esta forma de medición. Además si se dibujaran las distintas líneas indicativas de relaciones informales y de canales de información, el organigrama se haría tan complejo que perdería su utilidad.
- Con frecuencia indican la organización tal como debería ser o como era, más bien como es en realidad. Algunos administradores descuidan actualizarlos, olvidando que la organización es dinámica y permiten que los organigramas se vuelvan obsoletos.
- Puede ocasionar que el personal confunda las relaciones de autoridad con el status.

**F. Proceso de la organización**

Según Soza (2012), la organización es un proceso que inicia con los resultados de la planeación y termina con el establecimiento de un sistema de organización que ofrece las condiciones para la dirección y control. Para tener una buena organización se deben seguir los siguientes pasos:

**Proceso de la Organización.**

*Fuente: Folleto compilado por Soza (2012)*

**G. Principios de la organización**

- Principio de correspondencia de la estructura con los objetivos: La estructura es eficaz si contribuye a la obtención de los objetivos y metas organizacionales.
- Principio del tramo del control: La cantidad de subordinados que un individuo puede dirigir, supervisar y controlar eficazmente.
- Principio de igualdad de autoridad y responsabilidad: La autoridad delegada debe tener correspondencia con la responsabilidad asignada.
- Principio de la correspondencia: La autoridad se delega pero la responsabilidad se comparte, el superior no puede evadir la responsabilidad asignada a los subordinados.
- Principio de la unidad de mando: Cuando mayor es la subordinación de un subordinado con relación a su superior, menos serán los problemas de contradicción en las relaciones de autoridad y mejor responsabilidad personal se tendrá por los resultados.
- Principio de la línea y nivel de autoridad: mientras más clara sea la línea de autoridad más clara será la responsabilidad del nivel de autoridad

subordinada en la toma de decisiones evitando remitir las decisiones que le corresponde a un superior.

### 5.2.3. Dirección Escolar.

La dirección es un elemento clave del sistema escolar y un factor importante que incide directamente en la calidad de la educación. Está suficientemente demostrada la conexión entre liderazgo pedagógico y escuelas eficaces. Newman, King y Yong (2000) Sostienen que el factor crítico es “*la capacidad interna de mejora*”, es decir, la competencia colectiva de la escuela para dar respuesta a los retos que se le presentan y gestionan los cambios de modo eficaz. La dirección es un elemento clave en el incremento de esa capacidad, para establecer una cultura de entendimiento y colaboración entre los distintos miembros de la comunidad educativa, elaborar e impulsar proyectos que generen ilusión y compromiso, y crear equipos de trabajo coherentes con ellos.

La Dirección es el *proceso máximo* dentro del centro educativo; y los demás procesos, tales como la planificación, organización, evaluación, enseñanza-aprendizaje, etc., son ejecutados por todos los actores pero conducidos o guiados por la dirección, de tal manera que esta es importante para que la gerenciación y administración de recursos humanos y económicos logre el éxito plasmado en los objetivos y metas propuestos en los respectivos instrumentos escolares. En educación existen diferentes formas y estilos de hacer dirección escolar, existiendo directores que realizan su labor solo por cumplir y otros que la ejecutan de manera excelente, poniendo los mayores esfuerzos por el compromiso asumido y el bienestar de la comunidad; dentro de estos estilos tenemos:

- Dirección autocrática. Está basada en la autoridad formal y única del director, cuyas decisiones son acatadas sin discusión por el personal, por temor a las amenazas de alejamiento y otros tipos de castigos frecuentes.

- **Dirección paternalista:** Es la dirección basada en recompensa económica y seguridad en el trabajo, como medios para motivar al personal; el director asume el papel de "padre protector" a cambio de obediencia y sumisión. Ambos estilos fomentan la dependencia, por lo que el centro educativo es percibido como proveedor de protección y seguridad. La desventaja es que se habitúa a una actitud pasiva ante los problemas y se vuelve estática. Estos estilos reflejan muy bien el enfoque tradicional que se encuentra todavía arraigado en las unidades educativas públicas de varios países de Latino- américa, por lo que no ofrecen las condiciones psicológicas y sociales

### **Principios de la dirección escolar.**

Los principios de la dirección educacional son líneas directrices que se tienen en cuenta para realizar los cambios necesarios hacia la escuela que se quiere lograr, basado en las condiciones sociales reales. Estos son:

- **El principio de la unidad de la centralización y descentralización:** garantiza la unidad del sistema y vela por el cumplimiento de los objetivos generales, lo que permite la discusión colectiva y la toma de decisiones sobre los objetivos intermedios y las vías de implementación de estos.
- **El principio del aumento de la participación activa y democrática:** expresa que la dirección de los procesos y las actividades debe favorecer el ejercicio de la libre opinión, así como el surgimiento de iniciativas del colectivo y de los diferentes niveles mediante un proceso comunicativo pleno.

- **El principio del eslabón fundamental:** establece la necesidad de señalar prioridades de trabajo y razonar cuál es la dirección principal para un período concreto.
- **El principio de la consideración de la unidad en la diversidad y viceversa:** defiende la necesidad de tener en cuenta las particularidades de cada individuo, colectivo, institución y zonas y poder encauzar su transformación y a la vez tener en cuenta los fines comunes a lograr y las razones colectivas que garantizan la unidad de pensamiento y acción

### 3.2.4. Control

Esta etapa es esencial en la administración, aunque una institución cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el directivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos. Su concepto es muy general y puede ser utilizado en el contexto organizacional para evaluar el desempeño general frente a un plan estratégico.

#### A. .Conceptos.

Con el objetivo de establecer una definición se citaran algunos planteamientos de varios autores Cabrera, E. (2010).

- *Henry Farol (1916): El control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el PANM adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.*

*El control es un aspecto muy importante, parte de los procesos administrativos que permite regular cada una de las funciones para el logro de las metas establecidas.*

- *George R. Terry: El proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorización y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado.*
- *Buró K. Scanlan: El control tiene como objetivo cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos.*
- *Robert C. Appleby: La medición y corrección de las realizaciones de los subordinados con el fin de asegurar que tanto los objetivos de la empresa como los planes para alcanzarlos se cumplan económica y eficazmente.*
- *Harold Koontz y Ciril O´Donell: Implica la medición de lo logrado en relación con lo estándar y la corrección de las desviaciones, para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan.*
- *Chiavenato: El control es una función administrativa: es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador.*

## **B. Elementos del control**

- Relación con lo planteado: Siempre existe para verificar el logro de los objetivos que se establecen en la planeación.
- Medición: Para controlar es imprescindible medir y cuantificar los resultados.
- Detectar desviaciones: Una de las funciones inherentes al control, es descubrir las diferencias que se presentan entre la ejecución y la planeación.
- Establecer medidas correctivas: El objeto del control es prever y corregir los errores.

## **C. Bases del control**

El control se basa en la consecución de las siguientes actividades:

- Planear y organizar.
- Hacer.
- Evaluar.
- Mejorar.

- Los objetivos son los programas que desea lograr la empresa, los que facilitarán alcanzar la meta de esta. Lo que hace necesaria la planificación y organización para fijar qué debe hacerse y cómo.
- El hacer es poner en práctica el cómo se planificó y organizó la consecución de los objetivos. De éste hacer se desprende una información que proporciona detalles sobre lo que se está realizando, o sea, ella va a esclarecer cuáles son los hechos reales. Esta información debe ser clara, práctica y actualizada al evaluar

#### **D. Pasos del proceso de control**

El control administrativo se convierte en un esfuerzo sistemático para establecer normas de desempeño con objetivos de planificación, para diseñar métodos de información, comparar los resultados reales con las normas previamente establecidas, determinar si existen desviaciones y medir su importancia, así como para tomar aquellas medidas que se necesiten para garantizar que todos los recursos de la institución se usen de la manera más eficaz y eficiente posible. Para alcanzar los objetivos se debe:

- Establecer normas y métodos para medir el rendimiento.
- Medir los resultados
- Tomar medidas correctivos
- Retroalimentación

#### **E. Principios de control.**

- Equilibrio: A cada grupo se debe proporcionarle el grado de control correspondiente. De la misma manera la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte. De la oportunidad: El control, necesita ser

oportuno, es decir, debe aplicarse antes de que se efectúe el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas, con anticipación.

- **Objetivos:** el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos. Ningún control será válido si no se fundamenta en los objetivos.
- **Desviaciones:** Todas las variaciones o desviaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas detalladamente, de manera que sea posible conocer las causas que lo originaron, a fin de tomar medidas necesarias para evitarlas en futuro.
- **Costeabilidad:** El establecimiento de un sistema de control debe justificar el costo que este represente en tiempo y dinero, un control sólo deberá implantarse si su costo se justifica en los resultados que se esperen de él.
- **Excepción:** debe aplicarse a las actividades excepcionales o representativas, a fin de reducir costos y tiempo.
- **Función controladora:** este principio es básico, ya que señala que la persona o la función que realiza el control no debe estar involucrada con la actividad a controlar.

#### **5.2.5. Evaluación / Supervisión.**

Balmaceda H, (2010) El proceso administrativo mezcla la conjugación de actividades importantes como la planificación, organización, dirección, supervisión y evaluación para desarrollar enseñanza-aprendizaje en un establecimiento escolar.- Cada una de las actividades antes mencionadas necesitan estar moduladas bajo las mismas metas o propósitos.

La supervisión es un punto clave en el proceso administrativo; La supervisión, según la etimología significa “**mirar desde lo alto**”, lo cual induce la idea de una visión global.- Supervisión es un proceso mediante el cual una persona procesadora de un caudal de conocimientos y experiencias, asume la responsabilidad de dirigir a otras para obtener con ellos resultados que le son comunes.

La supervisión es una actividad técnica y especializada que tiene como fin fundamental utilizar racionalmente los factores que le hacen posible la realización de los procesos de trabajo: el hombre, la materia prima, los equipos, la maquinaria, dinero, entre otros elementos que en forma directa o indirecta intervienen en la consecución de bienes, servicios y productos destinados a la satisfacción de necesidades de un mercado de consumidores, cada día más exigente, y que mediante su gestión puede contribuir al éxito de la empresa.

Muchos especialistas se han ocupado de definir supervisión, algunos tienen aspectos similares, otros los expresan en otras palabras, pero al final existe el consenso de valorarla como parte importante del proceso administrativo.

#### **A. conceptos:**

- *“La supervisión ha sido definida en forma variada como el mejoramiento de la instrucción, la evolución del maestro, el liderazgo del currículo y la administración escolar”.*
- *“El concepto de supervisión es simple y describe un proceso común a todas las profesiones y oficios”.*
- *“Es un proceso de inspección superior a las demás ocupaciones”.*
- *“Es una acción que implica inspeccionar, ver, observar, verificar lo que hacen los empleados de una determinada empresa”.*

En el ámbito educativo se podría sugerir:

Supervisión quiere decir coordinar, estimular y dirigir el desenvolvimiento de los profesores, para que, por medio de ellos, se estimule a cada individuo a través del ejercicio de su talento hacia la más completa y más inteligente participación en la sociedad a la cual pertenece **(Luís Arturo Lemus)**.

Fundamentalmente a estudiar y mejorar en cooperación todos los factores que influyen en el crecimiento del alumno **(Burton y Brueckner)**.

La moderna supervisión escolar es, pues, la acción positiva y democrática destinada a mejorar la enseñanza mediante la formación continua de todos los interesados: el alumno, el maestro o profesor, el supervisor, el administrador y el padre o alguna persona interesada en el problema **(Neagley y Evans)**.

La función básica de la supervisión es el mejoramiento de la situación de aprendizaje de los niños.- Es una actividad de servicio que existe para ayudar a los maestros en el desempeño de su labor **(Kimbali Loiles)**.

## **B. Funciones de la supervisión.**

Atendiendo los estudios de varios autores podríamos señalar como las principales funciones de la supervisión:

- **Técnico – docente.**
- **Administrativas.**
- **Sociales**

De manera general algunos autores sugieren 6 objetivos fundamentales en la supervisión:

- Mejorar la productividad de los empleados
- Desarrollar un uso óptimo de los recursos
- Obtener una adecuada rentabilidad de cada actividad realizada
- Desarrollar constantemente a los empleados de manera integral
- Monitorear las actitudes de los empleados
- Contribuir a mejorar las condiciones laborales

### C. Principios de la supervisión educativa:

- **Sistémica:** no solo desde la perspectiva del sistema educativo en su conjunto, sino como función propia e integral del sistema y de las instancias que lo conforman.
- **Democrática:** siendo participativa, donde la relación supervisor-supervisado debe trascender para volverla una tarea de colectivo.
- **Integra:** donde la supervisión escolar será un sistema coherentemente organizado de manera vertical y horizontal.
- **Científica:** donde su quehacer técnico tenga que ver con el método científico, siendo objetiva basada en la realidad.
- **Creativa:** porque debe convertirse en un proceso permanente de formación, motivadora e inventiva en un estado constante de experimentación.
- **Periódica, continua, sistemática y autocontrolada:** siendo debidamente planificada, paralela a la ejecución del currículum.
- **Formativa:** siendo un medio de crecimiento personal y profesional del docente supervisado y también del supervisor.
- **Comunicativa:** tratando de ser un proceso sin traumas, donde se dialogue sin confrontar en las posiciones y procurar de proponer soluciones a los problemas que se presenten.

#### **D. Perfil del supervisor:**

La supervisión no es una tarea fácil, no es mecánica, ni tampoco intelectual, la desarrollan los hombres, no queda a nivel de formatos o estadísticas, se apoya de métodos tan complicados como la observación, la entrevista, la encuesta, el diálogo y otros que implican seriedad, responsabilidad y un compromiso con la institución que lo realiza, para mejorar sus niveles de calidad. Balmaceda H, (2010).

Al ser realizada por los hombres se conjugan factores como personalidad, el carácter, el temperamento, estado de ánimo, profesionalismo, que impactan en quienes las reciben.- El impacto puede tener alcances significativos, depende el enfoque del mismo; por lo que en este capítulo analizaremos conceptos, elementos, procedimientos y documentos, que de forma científica nos muestran la cara y el cuerpo de un supervisor a través del perfil.

Se considera al supervisor como un profesional de la educación, capacitado para actuar en los niveles intermedios e institucionales del sistema educacional, en el área técnica-pedagógica, en función de su contribución directa al mejoramiento profesional de los docentes y por ende de la eficacia del proceso enseñanza-aprendizaje y optimización del aprendizaje.

El supervisor posee en alto grado las competencias básicas del arte docente y es capaz de demostrarla y transmitirlas a quienes trabajan en el mismo ámbito (experiencia), será un profesional en permanente contacto con la comunidad, siendo vital en la disciplina que cultiva y fuente de problemas y desafíos. En síntesis el supervisor deberá ser un educador en la plenitud de la palabra, con un

amplio conocimiento de todo el sistema educacional y de las técnicas que permiten optimizar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Según Balmaceda H, (2010) en un buen perfil debe haber tres elementos constitutivos importantes:

- **Conocimientos:** un desarrollo cognitivo basado en la experiencia de un docente con deseos de superación en la vida y siempre preocupado por la actualización personal y en la búsqueda de nuevas metas.- Una amplia experiencia en la docencia que domine el campo educativo.
- **Actitudes:** desarrollada capacidad para enfrentar los retos de la supervisión en cada una de las instancias donde se le ubique.- Las actitudes deben ser positivas ante el trabajo y generadoras de confianza para quienes reciban la supervisión.- La actitud debe ser ante todo profesional y comprometida al servicio educativo.
- **Destrezas intelectuales:** herramientas que solo en la experiencia de años de trabajo, se ganan.- Proactivo ante las demandas de los docentes o del área a supervisor, conductor de cadenas de conocimientos con estrategias y mecanismos modernos.

#### E. Profesiograma del supervisor docente:

Cualidades			
Físicas	Intelectuales.	Profesionales	Morales
Buena salud	Sólida cultura general	Buen maestro.	Bondad y dignidad

Capacidad de trabajo.	Espíritu crítico agudo	Amplitud de espíritu	Firmeza e independencia de carácter
Resistencia a la fatiga	Rectitud de juicio	Espíritu de colaboración	Benevolencia y veracidad
	Expresión fácil y correcta	Capacidad autocrítica	
	Don especial de observación	Tener un pasado pedagógico sin mácula	Lealtad e imparcialidad
	Afán de investigación		Entusiasmo y optimismo

Fuente: Compilado por Balmaceda (2010).

#### F. Estilos de supervisión: Balmaceda H, (2010)

- **Autocrático:** característico de individuos que sin consultar con nadie, señalan o determinan que debe hacerse, cómo y cuándo en forma categórica, indican la fecha de su cumplimiento y luego lo comprueban en la fecha y hora señalada.- Caracterizado por un personalismo exagerado en las líneas de toma de decisiones.
- **Democrático:** Característico del supervisor que permite que los trabajadores participen en el análisis del problema y su solución.- Anima a los demás a que participen en la decisión.- Es directo y objetivo en sus

comentarios y comprueba si el trabajo había sido realizado, felicitando después al que lo merezca.

- **Liberal:** el supervisor no ejerce control del problema, prefiere que los demás hagan lo que consideren conveniente y deja que las cosas sigan su propio camino.
- **Individuos hostiles:** se resienten de la autoridad.- Su hostilidad se canaliza mejor tratándolos autoritariamente.- El estilo autocrático canaliza su agresividad y atiende a dirigirla hacia objetivos constructivos.- Resulta verdaderamente extraño que el otro tipo de persona que responde positivamente ante el estilo autocrático sea precisamente a la hostil.- La persona dependiente.- Esta necesita una dirección firme.- Su mansedumbre y dependencia le dan la sensación de estar flotando en el aire.- Si el líder es dominante y autoritario, tranquiliza a la persona dependiente.

### **G. Lugar de las relaciones humanas en el trabajo de supervisión:**

La supervisión educativa es realizada a los hombres, entonces su medio de trabajo siempre estará envuelto de relaciones entre humanos, es una actividad intrínsecamente ligada al quehacer de las personas. Un supervisor debe estar dotado de carácter que le permita hacer buenas relaciones humanas, una labor de convencimiento tal, que determine cambios estructurales en el sistema educativo, un tacto pedagógico para tratar los temas, un estado de ánimo positivo ante las adversidades y una profunda convicción de desarrollo de su país. Balmaceda H, (2010)

## H. Tipos de servicio que ofrece el supervisor:

- **Social:** por el compromiso con las masas humanas que demandan el servicio educativo.
- **Técnico:** con métodos y estrategias que propician un buen proceso educativo.
- **Formativo:** por los valores que puede fomentar al dar un servicio de supervisor.

## I. Métodos y técnicas de supervisión:

- **El método científico de supervisión:** Se apoya en la observación como técnica, así como la conferencia o conversación, haciendo uso de medios audiovisuales, si es necesario, lo mismo que el uso de los cuestionarios para registro de la información.- Lo último sirve de base a la conversación individual con el docente objeto de la supervisión.
- **El método clínico:** Es un método preventivo a los maestros con el ánimo de evitar que se cometan algunos errores en el proceso docente – educativo, en la búsqueda permanente de la perfección.
- **El método de ósmosis:** Aplicado a la supervisión diremos que en primer lugar contamos con un grupo de docentes dispuestos a colaborar en donde se aprovecha el potencial y permite promover experiencias pedagógicas con el apoyo de dicho personal, con la intención de que los docentes más apáticos a la supervisión se animen a participar en experiencias innovadoras.
- **Método de ayuda mutua:** Se vincula con el método de ósmosis en el sentido de que tiene que haber una colaboración mutua entre supervisor y

docente para el perfeccionamiento del proceso enseñanza-aprendizaje pero se diferencian en que es el docente quien solicita la supervisión para auxilio de algunos problemas que está enfrentando.- Luego se planifica una observación de la clase para detectar los problemas o dificultades, las cuales se exponen de manera abierta y sincera para entonces elaborar un plan de acción que incluya técnicas apropiadas a las deficiencias encontradas.

- **El método de facetas múltiples:** requiere como principal interés mucha preparación y experiencia de parte del supervisor, debido a que él debe seleccionar las estrategias más apropiadas para la supervisión de un personal que es distinto en su forma de trabajo.
- **El método de micro enseñanza:** es uno de los recursos más útiles, cuando se tiene como propósito el perfeccionamiento didáctico del personal docente.- Fue desarrollado en la universidad de Stanford y consiste en informar al personal sobre una estrategia didáctica específica, para que luego la ponga en práctica frente a especialistas, con el fin de hacerla objeto de un análisis crítico por parte de ellos; su valor consiste en que a la vez que se perfecciona el trabajo del personal docente y se contribuye a desarrollar sus habilidades para conducir el proceso de enseñanza-aprendizaje, se le estimula a usar nuevos procedimientos didácticos y se prepara efectivamente para recibir críticas a su actuación (esto no incluye la auto evaluación).

## J. TÉCNICAS DE SUPERVISIÓN:

- **Entrevista:** Consiste en establecer un diálogo entre dos o más personas que se desarrolla tomando en cuenta un tema en concreto y un propósito común; permite valorar el grado de soltura y desenvolvimiento profesional

de los entrevistados y definitivamente sirve para complementar otras técnicas de supervisión.

- **Preparación:** tiene que ver con el ambiente y los propósitos de la misma.
- **Planificación:** donde se debe considerar la apertura, el cuerpo y la clausura de la entrevista.
- **Seguimiento:** no se puede discontinuar un proceso y dejarlo vacío sin comprobar los resultados.
- **Visitas a clase:** definitivamente es la más utilizada tomando en cuenta que es el espacio material donde se desarrolla el proceso docente – educativo.- En algunos casos es la única que se aplica, debido a la falta de iniciativa de los supervisores y por otro lado la más rechazada, por efecto de lo expresado anteriormente.
- **Reuniones con el personal:** es una técnica que debería explotarse más en los centros educativos, pero generalmente no hay motivación de parte de los supervisores, pues ni les gusta compartir experiencias con el personal.
- **Trabajo de comisiones:** técnica que tiene gran valor en el ejercicio de la supervisión para abordar un asunto e informar sobre sus resultados.
- **Clases de demostración:** consiste en el desempeño de una tarea delante de personas que se hallan interesadas en la misma, a fin de que luego sea criticada, repetida y, si se considera necesario, adoptada.

#### IV. PREGUNTAS DIRECTRICES

- ✓ ¿Qué tipo de liderazgo de dirección predomina en el Centro Escolar y cuál es su influencia en el cumplimiento de las funciones administrativas del personal?
  
- ✓ ¿Se cumplen las funciones administrativas que ejerce el director(a) en el Centro Escolar “Rubén Darío”?
  
- ✓ ¿Qué recomendaciones se pueden presentar que contribuyan en el fortalecimiento de la institución?

## V. OPERALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE		SUB-VARIABLE	INDICADOR	FUENTES	INSTRUMENTOS APLICADOS
LIDERAZGO ADMINISTRATIVO	Se refiere a las relaciones que permiten guiar al personal para lograr objetivos de forma eficaz y eficiente.	FILOSOFIA	Concepto de Liderazgo	Director(a) Docentes	Entrevistas Encuestas
		CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER	a. Cualidades del Director b. Participación c. Comunicación d. Gestión	Director(a) Docentes Estudiantes	Entrevistas Encuestas
		TEMPERAMENTO DEL LÍDER	a. Sanguíneo b. Colérico c. Melancólico d. Flemático	Director(a) Docentes	Entrevistas Encuestas
		ESTILO DE LIDERAZGO DE DIRECCIÓN	a. Democrático b. Autocrático c. Laissez Faire d. Paternalista e. Burocrático	Director(a) Docentes	Entrevistas Encuestas

LIDERAZGO DEL DIRECTOR(A) Y SU INCIDENCIA EN LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS.

		INCIDENCIA DEL LIDERAZGO EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Gestión Educativa</li> <li>b. Relaciones Humanas</li> <li>c. Percepción del personal</li> </ul>	Director(a) Docentes Estudiantes	Entrevistas Encuestas
FUNCIONES ADMINISTRATIVAS	Diseño de estructuras capaces de asegurar, de manera eficiente la mutua adaptación entre los medios externo e interno de las organizaciones.	PLANIFICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Aspectos filosóficos Institucionales: Misión, Visión, Principios y Objetivos.</li> <li>b. Tipos de Planes: Plan Estratégico, Plan Operativo Anual, Plan Semestral.</li> <li>c. Proyectos Educativos.</li> <li>d. Programas: Reforzamiento, Alfabetización.</li> </ul>	Director(a) Docentes Estudiantes	Entrevistas Encuestas Revisión Documental
		ORGANIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Organigrama</li> <li>b. Manual de Funciones</li> <li>c. Fuerza Laboral</li> <li>d. Documentos Administrativos, Legales y Normativos</li> <li>e. Expediente docente</li> <li>f. Libro de Acta de Reuniones</li> <li>g. Modalidades</li> <li>h. Turnos</li> </ul>	Director(a) Docentes Estudiantes	Entrevistas Encuestas Revisión Documental

LIDERAZGO DEL DIRECTOR(A) Y SU INCIDENCIA EN LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS.

	DIRECCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Distribución de funciones</li> <li>b. Soluciones de conflicto</li> <li>c. Gestión Educativa</li> <li>d. Relaciones Interpersonales</li> </ul>	<p>Director(a)</p> <p>Docentes</p> <p>Estudiantes</p>	<p>Entrevistas</p> <p>Encuestas</p> <p>Revisión Documental</p>
	CONTROL	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Asistencias</li> <li>b. Revisión de Planes</li> <li>c. Aplicación de Normativas</li> <li>d. Actas de Reuniones</li> <li>e. Informes de Planes, programas y proyectos</li> </ul>	<p>Director(a)</p> <p>Docentes</p> <p>Estudiantes</p>	<p>Entrevistas</p> <p>Encuestas</p> <p>Revisión Documental</p>
	EVALUACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Acompañamientos pedagógicos</li> <li>b. Revisión de Planes</li> <li>c. Actas de Reuniones</li> <li>d. FODA</li> </ul>	<p>Director(a)</p> <p>Docentes</p> <p>Estudiantes</p>	<p>Entrevistas</p> <p>Encuestas</p> <p>Revisión Documental</p>

## VI. DISEÑO METODOLÓGICO

### 6.1. Enfoque filosófico del estudio.

Este estudio investigativo tiene **un enfoque filosófico cuantitativo** porque en el análisis de los resultados, predomina el análisis estadístico cuantitativo.

### 6.2. Tipo de estudio

Desde el punto de vista de su profundidad, este estudio es descriptivo, porque se describe el fenómeno en su naturaleza, el comportamiento de las variables como son: el liderazgo administrativo y las funciones administrativas. Se analizaron los datos e información recopilados, con el propósito de identificar el tipo de liderazgo que ejerce el director(a) y su incidencia en los procesos administrativos en el centro Escolar Rubén Darío. De esta manera plantear una propuesta que permita mejorar el liderazgo del director(a).

Es de corte transversal, dado que se desarrolla en un período determinado, en este caso en el II semestre de año 2014.

### 6.3. Población y muestra

El presente estudio se llevó a cabo en el Centro Escolar Rubén Darío del distrito IV de la ciudad de Managua, en el turno vespertino durante el II semestre del año 2014. El Centro Escolar cuenta con una población estudiantil de 778 estudiantes en el turno vespertino distribuidos en las modalidades de pre-escolar, primaria, ciclos y secundaria regular y con una población de 32 docentes de las diferentes modalidades.

- **Estudiantes:**

La población estudiantil total del turno vespertino es de 778, se tomó una muestra del 5.7%, del total de estudiantes de dicho turno, seleccionados para su debido muestreo a los de III ciclo, y para secundaria de 9no a 11avo grado, esta selección se realizó tomando en cuenta las características de su edad que les permite tener mayor conocimiento de la realidad de los diferentes procesos académicos y administrativos del centro educativo y su capacidad de realizar críticas constructivas de forma muy objetiva. La selección fue aleatoria simple por participación voluntaria en las secciones seleccionadas por ciclo o grado.

Tabla 1. Población y muestra de estudiantes

Total Estudiantes TV			
Modalidad	Cant.	Muestra	%
Ciclos	140	10	7.1
Secundaria	333	34	10.2
<b>Total</b>	<b>473</b>	<b>44</b>	<b>9.3</b>

Fuente: Dirección

- **Docentes:**

La muestra de docentes estuvo constituida por el 53% de los maestros que trabajan en el centro en el turno vespertino, de un total de 32, abordando cada una de las modalidades y otras áreas como biblioteca, TIC, apoyo y EEFF. Para el director(a) también se aplicó una entrevista que permita contrastar desde sus propia perspectiva los diferentes aspectos en estudios en relación a la percepción que tienen las demás poblaciones.

Tabla 2. Población y muestra de docentes

Muestra Docentes Turno Vespertino			
Modalidad	Cant.	Muestra	%
Pre-escolar	2	1	50
Primaria	7	3	42
Ciclos	5	2	40
Secundaria	14	7	50
TIC	1	1	100
APOYO	1	1	100
EEFF	1	1	100
Biblioteca	1	1	100
<b>Totales</b>	<b>32</b>	<b>17</b>	<b>53%</b>

Fuente: Dirección

#### 6.4. Métodos y técnicas de aplicación.

El método de investigación que se utilizó para recopilar datos fue el empírico, ya que radicó en la percepción directa del objeto de estudio, sin manipular deliberadamente las variables, lo que se hizo fue observar e indagar cómo se dan los fenómenos en su contexto natural, para después analizarlos. No hay condiciones o estímulos preparados que expongan al sujeto en estudio. Se obtuvieron datos que representan la situación actual de la población en estudio, estos datos fueron recopilados a través de la aplicación de instrumentos de diagnóstico como: guía de observación, encuestas, entrevistas y revisión documental, siendo éstos, aplicados bajo el método aleatorio simple por las características particulares de los informantes. A continuación se describen las técnicas e instrumentos aplicados:

- **Encuesta:** Es una de las técnicas de recolección de información más usadas, se fundamenta en un cuestionario o conjuntos de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas. Nuestra encuesta está dirigida a docentes y estudiantes del turno vespertino, tenían como objetivo identificar el tipo de liderazgo que predomina en el desempeño de las funciones del director y la influencia de esto en los docentes, las interrogantes planteadas permitieron dar resultados a nuestra investigación.
- **Entrevista:** Es una técnica orientada a establecer contactos directos con las personas que se consideró 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, por ende nuestra entrevista está dirigida a la directora del centro educativo y tuvo como objetivo obtener información que nos permitió valorar el liderazgo que desempeña la directora en sus funciones administrativas, se valora desde el punto de vista de la directora del centro educativo, información acerca del liderazgo que ella considera ejercer en su labor y de igual manera abordamos acerca de las funciones administrativas determinando interrogantes propias por cada función.

- **Observación Directa:** la observación directa cada día cobra mayor credibilidad y su uso tiende a generalizarse, debido a obtener información directa y confiable, siempre y cuando se haga mediante un procedimiento sistematizado y muy controlado, para lo cual están utilizándose medios audiovisuales muy completos, especialmente en estudios del comportamiento de la personas en sus sitios de trabajo. Se aplicó una guía de observación al centro educativo y entorno con el objetivo de identificar la micro localización, dependencias, entorno social y geográfico, y características del Centro Educativo. En ella se van seleccionando los indicadores según los resultados observados en la planta física de la institución al igual que del entorno
- **Análisis de Documentos:** Se usa en la elaboración del marco teórico del estudio. Para una investigación de calidad, se sugiere utilizar simultáneamente dos o más técnicas de recolección de información, con el propósito de contractar y complementar los datos. En el actual estudio el objetivo de aplicación de dicho instrumento fue la construcción del marco teórico y constatar la existencia y aplicación de documentos administrativos, académicos y legales del Colegio, tales como planes de clase, planes operativos, Ley General, documentos normativos, organigramas entre otros.

Los participantes implicados en el estudio realizado son: directivos, docentes, bibliotecaria y estudiantes del Centro Escolar Rubén Darío, y los encargados de recopilar los datos necesarios fueron el equipo que dirige la investigación. Los instrumentos que se utilizaron para el estudio fueron diseñados y aplicados por los estudiantes que estaban a cargo de la investigación, y los mismos se validaron con otros docentes de la UNAN- Managua y equipo de dirección del centro en estudio.

### 6.5. Plan de análisis

Una vez finalizado el proceso de recopilación de datos por medio de los instrumentos aplicados, se procedió a procesar la información a través de la tabulación tradicional y/o de conteo del mismo a través de tablas vinculadas en Microsoft Office Excel , lo que da lugar a realizar cálculos porcentuales ,elaboración de tablas y gráficos estadísticos, para dar paso a su respectivo análisis tomando en cuenta cada una de las variables en estudio y triangulando los resultados según las fuentes y elaboración de las conclusiones del estudio.

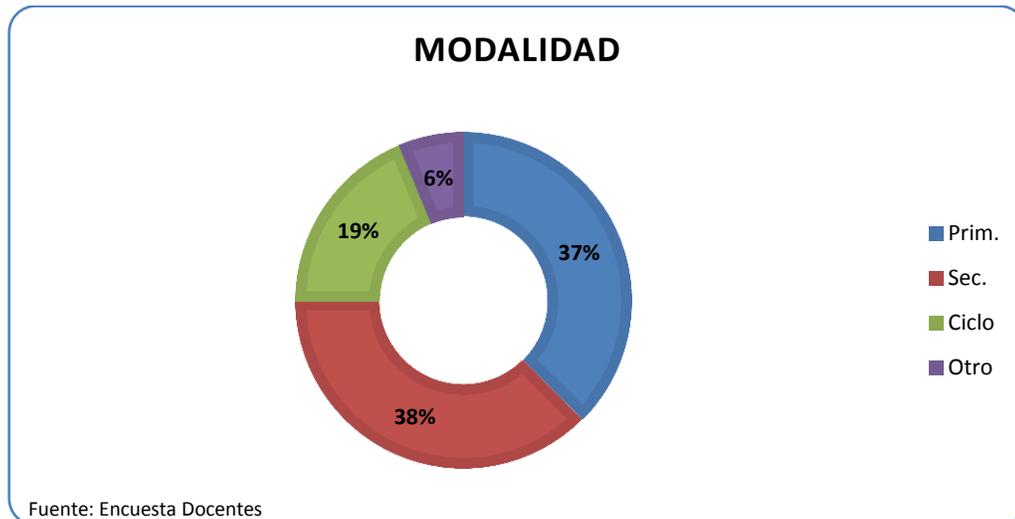
## VII. Análisis de Resultados

### 7.1. Datos Generales

Para obtener estos resultados del estudio se realizaron encuestas con docentes, estudiantes de secundaria y de tercer ciclo, todos del turno vespertino, también una entrevista a la directora y guías de observación al Centro Escolar y su entorno, así como guía de revisión documental.

- **Directora:** Se realizó una entrevista personal a la directora del Centro Escolar Rubén Darío, lleva 20 años de experiencia en el ramo de la docencia, y 8 años como directora en el mismo centro, lo que indica una gran trascendencia en el magisterio.
- **Docentes:** Según la encuestas realizadas a los docentes el 56% eran Hombres y el 44% mujeres. Sus edades oscilaban entre los 33 y 55 años, para un promedio de edad de 45.5 años. La experiencia como docentes andaba de los 14 hasta los 36 años, y para un promedio de 23.5 años, es decir, el Centro Escolar Rubén Darío cuenta con docentes que tienen una vasta experiencia en el ámbito educativo, y la mayoría han dedicado gran parte de su carrera en este mismo centro escolar, habiendo docentes con más de 30 años, y el promedio de años de docencia en este mismo centro es de 17 años. De los docentes encuestados el 75% eran docente de las modalidades de primaria o secundaria, el restante impartían clases en los ciclos u otro como reforzamiento.

Gráfico 1. Modalidad de Docentes



- **Estudiantes Secundaria:** El 56% de estudiantes de secundaria que fueron encuestados eran hombres y un 44% mujeres. Las edades oscilaban entre los 13 y 19 años, con una edad promedio de 16 años. Los alumnos que participaron pertenecían a los 9nos, 10mos y 11avos grados.
- **Estudiantes Primaria (Ciclos):** De los estudiantes de las modalidades de los Ciclos que participaron en el estudio el 60% eran hombres y un 40% mujeres. Las edades oscilaban entre los 12 y 14 años. Los alumnos que participaron pertenecían a III Ciclo.

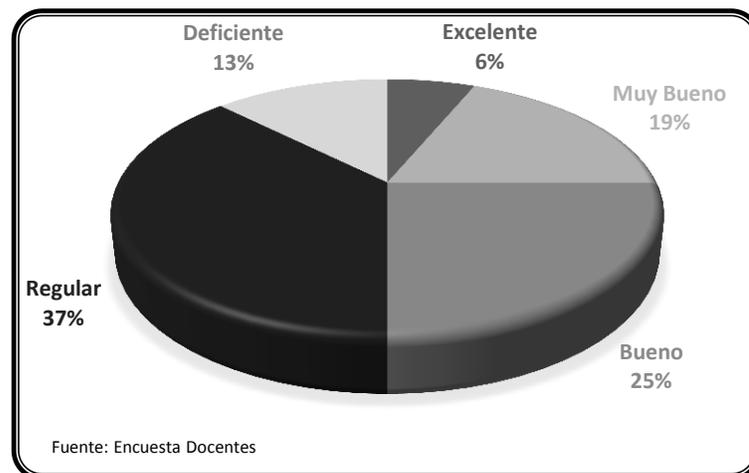
## 7.2. Características del Liderazgo del Director

La directora se describe a sí misma que ejerce un liderazgo como persona luchadora, honesta, y con mucha energía para trabajar. También menciona que su liderazgo lo puede evaluar en una efectividad del 97% y que hay buena aceptación de parte del personal docente, porque siempre está en función del trabajo, de ser

mejor cada día y la formación a los estudiantes. Considera que tiene muy buenas relaciones con la comunidad educativa, sin embargo hay algunos docentes a quienes no les agrada que los corrijan.

Los docentes mencionaron diferentes cualidades que tiene la directora del Centro Escolar Rubén Darío, entre las que más sobresalieron están las de **responsable, ordenada, honesta y capaz**, sin embargo otras cualidades que tienen que ver con las relaciones que ha establecido con el personal no obtuvieron buena calificación, y entre las más destacadas esta las de **amable y empática**, a las que se les suma el ser **autocrítico**. Evaluando la relación que tiene la dirección con la comunidad educativa un 25% considera que son excelentes o muy buenas, otro 25% buena, un 37% lo califica como regular y el 13% como deficiente.

Gráfico 2. Relaciones del equipo de dirección con la comunidad educativa



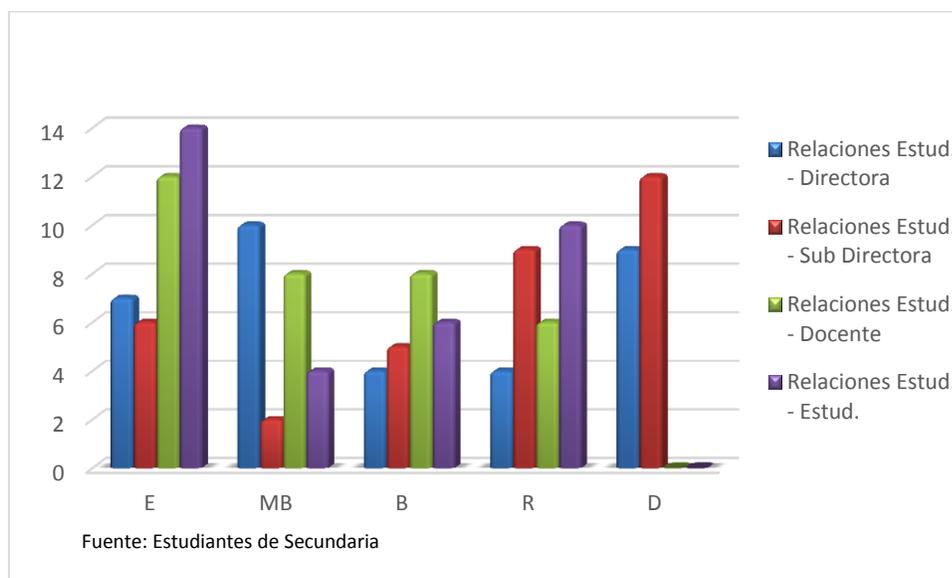
### 7.2.1. Temperamento del Director

Se les consultó a los docentes acerca del temperamento que tenía la directora del Centro Escolar Rubén Darío, a lo que un 19% respondió que es colérico, el 37% sanguíneo, un 12% flemático, 13% melancólico y otro 19% se abstuvo a

responder. Según la teoría estos parámetros que categorizan el temperamento de una persona se puede dividir en dos; **emocionalmente inestables** para el caso de melancólicos y coléricos, lo que sumaría el 32% para la opinión de los docentes, y **emocionalmente estables** para sanguíneo y flemático con una representación del 49%.

Los estudiantes expresaron sobre las relaciones que tienen con el personal del Centro Escolar y con los demás compañeros de clases, destacando como excelentes las relaciones personales entre ellos mismos y con los docentes, y expresan que la relación con la dirección y sub dirección presentan muchas deficiencias.

Gráfico 2. Relaciones personales de los estudiantes



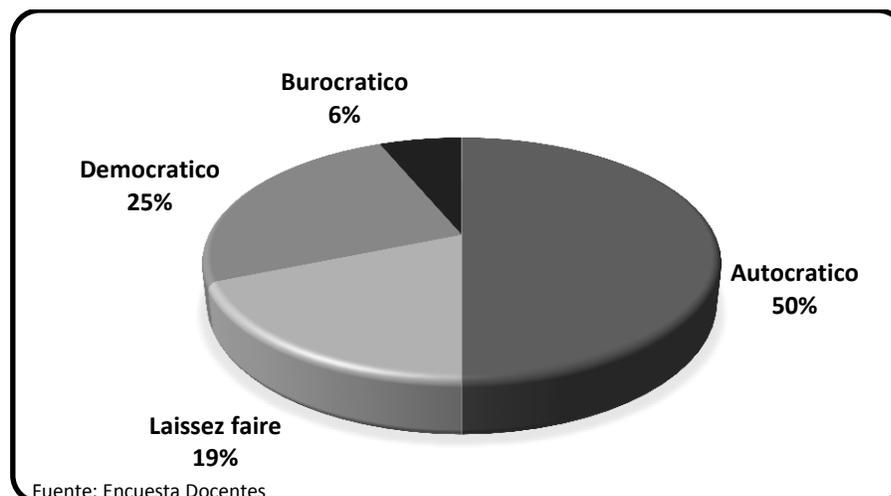
El 60% de estudiantes de los ciclos encuestados mencionan que la directora los trata bien, mientras que el restante no se sienten cómodo con el trato de la directora hacia ellos. El también 80% expresan que les gusta como sus docentes dan las clases, su asistencias a clases es constante, procuran no fallar.

### 7.2.2. Estilo de Liderazgo de Dirección

La directora menciona que el tipo de liderazgo que ella pone en práctica es el de democrático, es una persona capaz de escuchar y estar abierta a las sugerencias o críticas constructivas de parte del personal.

La mitad de los docentes encuestados expresaron que el estilo de liderazgo de la directora es autocrático, debido a que se rige por orientaciones del MINED, las cuales hace que se cumplan, sin dar espacio a discutirlo con el resto del personal. Un 25% que no concuerda con la opinión anterior, señalan que el tipo de liderazgo que la directora cumple es el democrático, ya que toma en cuenta al personal del centro para la toma de decisiones en los diferentes aspectos socio educativo y administrativo. Un 19% expresa su estilo es Laissez Faire, ya que deja que los docentes trabajen de forma independiente y no se involucra con su quehacer diario, solo orienta y deja que los demás cumplan a su modo. Sin embargo hay un 6% que menciona que su estilo es burocrático, ya que cumple de forma rígida con los programas y planes elaborados o las orientaciones del MINED.

Gráfico 3. Estilo de liderazgo de dirección



Existen opiniones muy divididas de parte de los docentes acerca del estilo de dirección y como incidía en el desempeño docente, algunos expresaron que se sienten motivados por la dirección para el cumplimiento de su buen desempeño debido a que se les orienta de la mejor manera como deben de trabajar tomando en cuenta el liderazgo de cada docente, que toman en cuenta la responsabilidad de la directora, el cumplimiento de sus funciones, ser activo, alegre pero también cuidadoso en las decisiones que toma. Otra parte de docentes expresó que no sienten que la directora incida en su desempeño, ya sea por la experiencia o porque tienen una concepción de que no se sienten apoyados o tomados en cuenta.

La mitad de estudiantes de secundaria entrevistados afirman que cuando la dirección convoca a sus padres de familia a reuniones estos siempre asisten, sin embargo un 37% expresan que asisten a algunas reuniones, y un 13% no asisten del todo a las reuniones. En el caso de los estudiantes de los ciclos el 80% indica que los padres de familia siempre asisten cuando hay reuniones en el centro escolar, un 20% dicen que sus padres no van o no saben si estos asisten.

### **7.3. Incidencia del Liderazgo en los procesos administrativos**

Los dirigentes de las instituciones académicas deben velar por la calidad académica, tomando en cuenta los recursos humanos, materiales y económicos con los que cuenta. Pero además que como representante de la institución no debe regirse como un jefe, si no como un líder que trabaja en equipo, delegando responsabilidades y funciones específicas al personal que permitan alcanzar los objetivos establecidos cumpliendo con los diferentes planes.

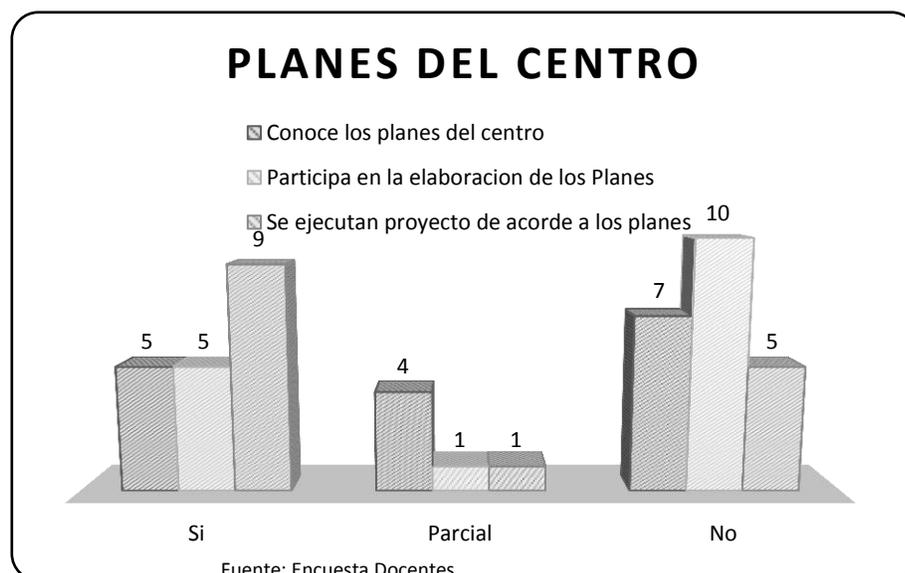
Son importantes las relaciones con la comunidad educativa, pero de igual manera las gestiones que se realicen para mejorar las condiciones de la institución educativa.

- **Planificación**

La directora sostiene que el Centro Escolar cuenta con planes mensuales, planes de primeros auxilios, plan estratégico, plan de revisión de planes y planes de acompañamientos. Para realización de la planificación usa el calendario escolar, el plan anual anterior y otros elementos que considere pertinentes, en la elaboración de los mismos le apoyan sub dirección y algunos docentes.

Con respecto a la planificación un 31% de los docentes expresan no conocer los planes del Centro Escolar, el 25% lo conoce parcialmente y un 44% indican no conocerlos del todo. Con respecto a la elaboración de los planes, un poco más del 50% de docentes refieren no participar, porque no son convocados o hay otras personas que se encargan de eso. Sin embargo casi el 60% de los docentes exteriorizan que se ejecutan o se han ejecutado proyectos o programas de acuerdo a las planificaciones.

Gráfico 4. Planificación del Centro



Cuando se les preguntó quiénes participaban en la elaboración de los planes el 75% coincidía en que la directora, pero además un 56% expresaron que también los docentes eran participes, y algo que llama la atención es que solo el 12.5% mencionan a la sub dirección.

Un 44% de estudiantes de secundaria menciona si conocer algún proyecto que se haya ejecutado en el centro escolar, el restante no conoce de ninguno. El 32% dicen que sus padres colabora de alguna manera con el centro escolar, un 30% que no colaboran y el 38% no sabe si sus padres colaboran con el centro escolar.

- **Organización**

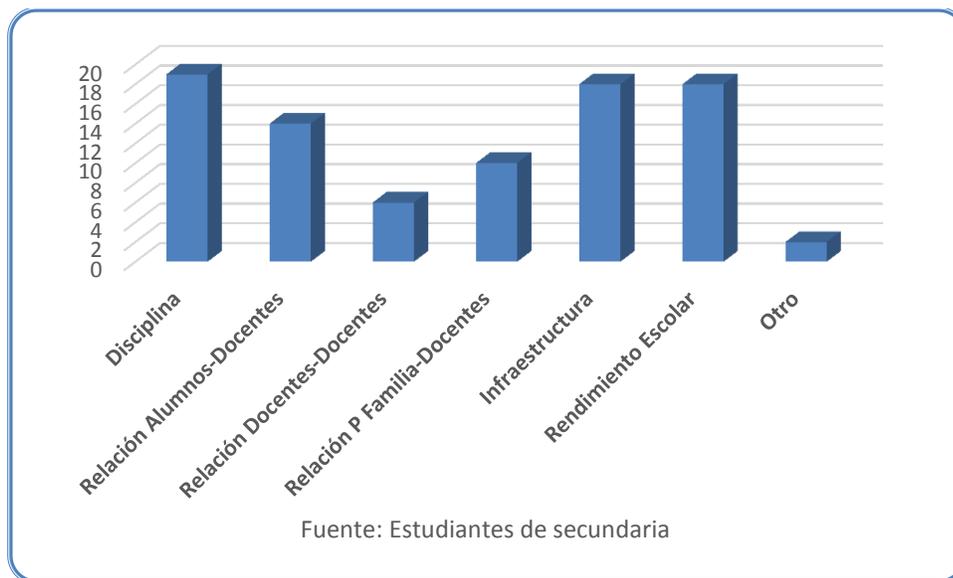
La directora indica que la organización es fundamental para un buen desempeño del trabajo educativo, actualmente hay dos sindicatos en los cuales el personal está involucrado.

Según la directora se han hecho gestiones con el MINED para mejoramiento de la infraestructura del colegio, y se tiene planificado la construcción de un salón de reunión de maestros y un aula TIC. También expresa que ella estimula el cumplimiento de los docentes a través de felicitaciones verbales, escritas, reconocimiento público (mural, foto) y gestión de becas.

El 64% de los docentes evaluaron la organización del centro entre excelente, muy bueno o bueno, y el 26% entre regular y deficiente. Sin embargo la mitad expresa que la comunidad educativa no se encuentra todavía organizada a cómo debería ser, y la otra mitad que ya está organizada.

Los estudiantes de secundaria y de los ciclos concuerdan que entre las cosas que más le gusta del centro escolar esta que este es bien grande, la forma en que los docentes dan sus clases y las amistades que han establecidos con los compañeros de clases. Pero también destacaron que lo que menos le gusta son los baños debido a que se encuentran en muy mal estado, en el caso de los estudiantes de los ciclos también mencionan que la dirección no presta las condiciones adecuadas. Los estudiantes también mencionaron que entre los aspectos que se deben mejorar están la disciplina de los mismos estudiantes, el rendimiento escolar y la infraestructura del centro escolar.

Gráfico 5. Aspecto que se debe mejorar en el colegio



- **Control**

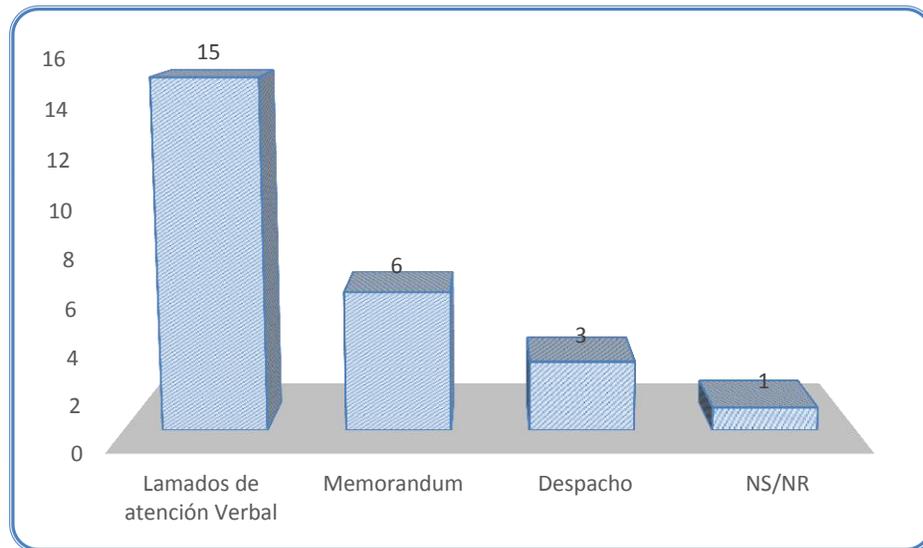
La directora indica que brinda orientaciones a los docentes principalmente a través de reuniones, circulares y en algunos casos verbales. La mayoría de los docentes recibe con agrado y cumple con el trabajo asignado, aunque siempre haya su maestro que no le guste cumplir, si el personal no cumple las orientaciones o sus obligaciones, se le hacen llamados verbales, por escritos y por ultimo frente a frente. Cuando estos cumplen se les hacen reconocimientos en los actos públicos.

La directora también explica que ella realiza control de los planes, aunque no los hace diario por el sinnúmero de actividades que tiene, y que cuando hay sub directora le apoya, esto lo hace a través de reuniones, acompañamientos y asambleas. También expresa (directora) que ella es la encargada de controlar y actualizar la documentación del Centro Escolar.

Los docentes mencionaron que la dirección tiene un riguroso control sobre los planes, también se realizan supervisiones directas e indirectas, se manejan las estadísticas al día, control del cuaderno de calificaciones, etc. pero también hay un grupo de docentes que no brindaron ninguna información o expresan que no se realiza ningún tipo de control. Aunque la mayoría no se muestran contento con los controles que realiza la dirección describen que estos son muy importantes para el cumplimiento y además permite mejorar y trabajar ordenadamente.

El control permite conocer si el personal está cumpliendo con sus obligaciones u orientaciones, cuando estas no se cumplen existen llamados de atención, la mayoría expresa los llamados de atención verbal como el principal medio, seguido de los memorándum y en poco porcentaje los despachos.

Gráfico 6. Medios usados para hacer llamados de atención



El 53% de estudiantes de secundaria expresan conocer el reglamento interno del colegio, el 47% dicen que no lo conocen. El 56% también expuso que en algún momento la directora ha realizado acompañamiento pedagógico a los docentes, sin embargo un 41% indica que nunca ha visto a la directora realizando acompañamiento pedagógico, un 3% no respondió o no sabe. En el caso de los estudiantes de los ciclos todos coincidieron no recibir visita de la directora a sus aulas de clases.

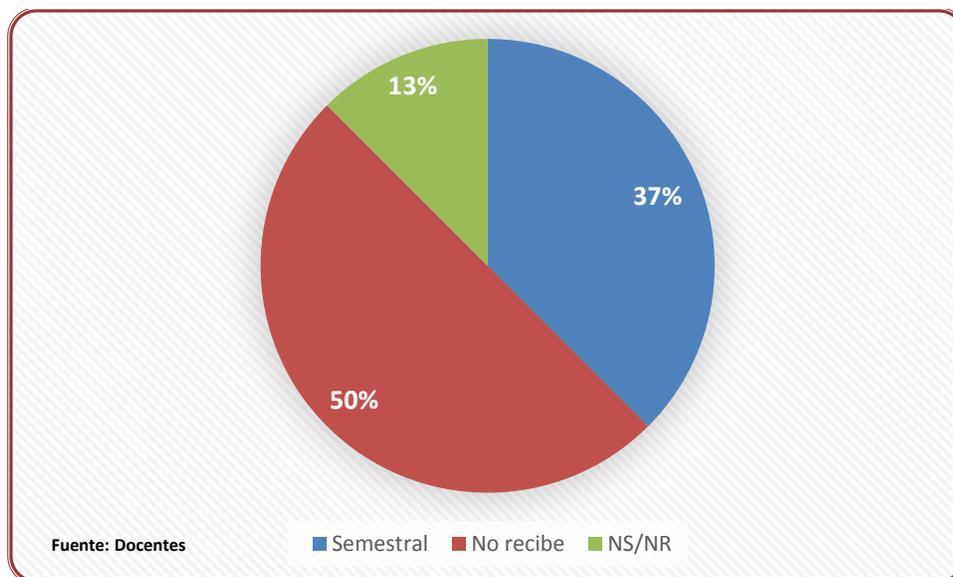
- **Evaluación**

La dirección explica que mantiene una evaluación permanente, con el MINED planifica hasta 10 acompañamientos por semanas, lo que permite mejorar la calidad educativa, y planifica capacitaciones de retroalimentación para fomentar la innovación en las aulas de clases.

Cada semestre o fines de años la dirección aplica un formato de evaluación, lo que ayuda a medir el cumplimiento de los objetivos propuestos y plantearse estrategias según mencionaron varios docentes.

La mayoría de docentes dicen no recibir acompañamientos pedagógicos de parte de la dirección, aunque que estos son muy beneficiosos por que ayudan al docente a mejorar su desempeño y calidad educativa, solo una minoría expresa que las recibe de forma bimensual o semestral, y que no tienen dificultades durante el acompañamiento ya que se basan en los planes o las normas, de igual manera las dosificaciones de contenido de los TEPCEPS.

**Gráfico 7. Acompañamientos pedagógicos de parte de la directora en el último año**



Solo el 22% de los docentes expresan usar las metodologías constructivas en el desarrollo de sus clases y del plan didáctico, el restante no respondieron a esta interrogante.

## VIII. CONCLUSIONES

Las siguientes conclusiones son resultados de un proceso de investigación que se realizó en el Centro Escolar Rubén Darío del distrito IV de la ciudad de Managua durante el segundo semestre del año 2014.

- El liderazgo que predomina en la dirección es el autocrático, y está incidiendo negativamente en algunas funciones administrativas.
- La directora tiene un estricto plan de control para hacer cumplir las funciones del personal docente, cumpliendo de esta manera funciones administrativas a excepción de la de supervisión.
- La directora ejerce funciones administrativas, pero actualmente en el colegio no cuenta con una subdirectora, quien ha sido la encargada de los aspectos pedagógicos, por lo cual no se están cumpliendo con los acompañamientos a los docentes.
- Uno de los aspectos más importantes en el cumplimiento de la directora son las diferentes gestiones que ha venido realizando y que traen importantes beneficios a la comunidad educativa.
- La directora está muy comprometida con el logro de resultados cuantitativos, y cumplimiento de programas y planes del MINED.
- El personal docente tiene mucha experiencia en el ámbito pedagógico.
- Tanto el personal docente como administrativo cumplen con las funciones de planificación.

- Las relaciones personales entre el equipo de dirección y personal docente presentan debilidades en el aspecto de comunicación.

## **IX. RECOMENDACIONES**

### **Directora:**

1. Tener mayor participación en las actividades pedagógicas de la institución.
2. Actualizar y dar mayor seguimiento a los acompañamientos pedagógicos.
3. Promover actividades recreativas con el personal para fortalecer las relaciones y el trabajo en equipo.
4. Realizar un FODA con la participación del personal y evaluar las debilidades y sus posibles soluciones.
5. Tener un mayor acercamiento con los estudiantes.
6. Involucrar al resto del personal docentes que no ha participado en algunas actividades administrativas como diseño, elaboración e implementación de planes del centro escolar.
7. Realizar actividades extraescolares que permita involucrar a los padres de familia.

**Docentes:**

1. Promover el respeto entre los demás compañeros de la institución.
2. Cumplir con cada uno de los planes diarios como parte de las funciones que tienen como docentes.
3. Fomentar el respeto entre los compañeros hacia el equipo de dirección.
4. Solicitar al equipo de dirección tener mayor involucramiento en actividades administrativas.
5. Estar abiertos a cualquier revisión que realice un superior de los documentos pedagógicos indispensables para el cumplimiento de sus funciones.

## XII. BIBLIOGRAFIA

- 1) Alameda J R y Cuetos F (2001) “Índices de frecuencia y vecinda para palabras de cinco letras”. Recuperado el 15 de agosto del 2003 de <http://www3.uniovi.es>.
  
- 2) Alvarado D  
(Venezuela2012),<http://www.portalesmedicos.com/publicaciones/articulos/4791/El-liderazgo-caracteristias-del-lider-y-las-principales-teorias-actuales.html>. Recuperado el 8 de octubre del 2014.
  
- 3) Ayala M, García K (2014). Liderazgo de la Directora y su incidencia en las funciones administrativas en el Colegio Público Fidel Coloma González Monografías, Managua: CEDOC Departamento de Pedagogía UNAN-Managua.
  
- 4) Balmaceda H (2010). Compendio de Supervisión [folleto], UNAN-Managua.
  
- 5) Batista M (2011). Compendio Planificación Educativa “Tipos de planificación” [folleto], UNAN-Managua.
  
- 6) Bermúdez K, Padilla D (2014). Liderazgo e la directora y su incidencia en la motivación de los docentes en el desempeño laboral. Monografías, Managua: CEDOC Departamento de Pedagogía UNAN-Managua.

- 7) Cabrera E (2010). Control. Recuperado el 12 de Octubre del 2014 de <http://www.monografias.com/trabajos14/control/control.Shtml>
  
- 8) Control, recuperado 12 de Octubre del 2014. <http://www.monografias.com/trabajos14/control.shtml#ixzz3Fybw0LY5>
  
- 9) Convenio AECID-FAD 10-CO1-083 (2013) Programa de prevención de riesgos psicosociales ,Escuela Pública Rubén Darío Nicaragua: aecid
  
- 10) Costa S. (s f). Características de la planificación. Recuperado de [http://www.monografias.com/trabajos35/la planificación/ la planificación.shtml#ixzz3FdvgBAoS](http://www.monografias.com/trabajos35/la%20planificaci%C3%B3n/la%20planificaci%C3%B3n.shtml#ixzz3FdvgBAoS)
  
- 11) Costa S (s f) Procesos de planificación. Recuperado de [http://www.monografias.com/trabajos94/planificacion y organizaci3n/planificaci3n y organizaci3n. Shtml#ixzz3FjRqfFoC](http://www.monografias.com/trabajos94/planificaci%C3%B3n%20y%20organizaci%C3%B3n/planificaci%C3%B3n%20y%20organizaci%C3%B3n.Shtml#ixzz3FjRqfFoC)
  
- 12) Chávez M, Olivas C (2014).Estilo de liderazgo aplicado por la directora en el desarrollo del proceso administrativo. Monografías, Managua: CEDOC Departamento de Pedagogía UNAN-Managua.

13) Chiavenato, I (s.f).

[http://anniesanchezgutierrez.blogspot.com/2011/09/definicion de liderazgo según autores.html](http://anniesanchezgutierrez.blogspot.com/2011/09/definicion-de-liderazgo-según-autores.html)

----- Chiavenato, I (2000). Organigramas. En Introducción a la teoría general de la administración (351). Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos26/organigramas/organigramas.shtml#ventajas#ixzz3OmLNyHka>

14) Fernández, M. A (Vol. 22 N° 2,2014). Organización y Gestión Educativa. Revista del fórum europeo de administradores de la educación, 1002-1005

15) <http://gustavoadolfocarrascal.wikispaces.com/fili/view/Procesos+Administracion+R.pdf>

16) <http://www.monografias.com/trabajos94/dirección-educativa/dirección-educativa.shtml#concepto#ixzz3FwSEp8VH>

17) <http://www.monografias.com/trabajos34/planificacion.shtml#ixzz3Fng3YWP>  
U

18) <http://www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?Cve=16723206&iCveNum=O>. Recuperado el 2 de Octubre del 2014

- 19) LeyralinaSanjur, P.d. ( s.f ) <https://www.https://www.pinterest.com/pin/553661347910705592/>. Recuperado el 9 de Octubre del 2014
  
- 20) López E, Soza M (2012).Liderazgo administrativo que aplica la directora al personal docente. Monografías, Managua: CEDOC Departamento de Pedagogía UNAN-Managua.
  
- 21) Luer, C. (1-05-2014). Las 5 características de un líder
  
- 22) Maxwell, J.C (19 lunes de septiembre de 2014). <http://anniesanchezgutierrez.blogspot.com/2011/09/definici3n-de-liderazgo-seg3n-autores.html>. Recuperado el 13 de septiembre del 2014
  
- 23) (s.f). Recuperado el 21 del 9 del 2014, de [www.tiemposmodernos.eu/estilos –de-direcci3n-ret/](http://www.tiemposmodernos.eu/estilos-de-direcci3n-ret/):Estilos de direcci3n, recuperado de <http://www.tiemposmodernos.eu/estilos-de-direcci3n-ret>
  
- 24) Palacios, M. M (2010). [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2388/1/sorados\\_pm.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2388/1/sorados_pm.pdf)
  
- 25) Peralta M, Mena D (2013).El liderazgo de la directora y su incidencia en el desempeño docente de la modalidad de secundaria del turno matutino.

Monografías, Managua: CEDOC Departamento de Pedagogía UNAN-Managua.

- 26) Principios de la educación educacional. [http://www.ecured.cu/index.php/Direcci%c3%B3n\\_Educacional](http://www.ecured.cu/index.php/Direcci%c3%B3n_Educacional)
- 27) Ruiz (2011), Influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas. Recuperado de [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/923/1/ruiz\\_cg.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/923/1/ruiz_cg.pdf)
- 28) Soza, Alba Nubia, Organización Escolar [Folleto], UNAN-MANAGUA, 2012
- 29) Vargas, P. (2009). Proceso administrativo. Planificación, organización, dirección y control. Recuperado de: [es.slideshare.net/.../ planificaci%C3%B3n-organizaci%C3%B3n-direcci%C3%B3n-y-coordinaci%C3%B3n](http://es.slideshare.net/.../planificaci%C3%B3n-organizaci%C3%B3n-direcci%C3%B3n-y-coordinaci%C3%B3n)
- 30) Velásquez M, García J (2013). Funciones administrativas que desempeña el equipo de dirección en el centro educativo José Dolores Estrada. Monografías, Managua: CEDOC Departamento de Pedagogía UNAN-Managua.
- 31) [www.cosasdeemprendedor.com/com/2014/2/20/psicologia-los-4-temperamentos](http://www.cosasdeemprendedor.com/com/2014/2/20/psicologia-los-4-temperamentos). Recuperado el 15 de octubre 2014.

# ANEXOS

## I. POBLACIÓN EDUCATIVA DEL CENTRO ESCOLAR RUBÉN DARÍO

Primaria Regular TV		
Grado	Sección	Estudiantes
1	A	29
1	B	27
2	A	38
3	A	40
4	A	40
5	A	37
6	A	35
Total		246

CICLOS TV		
Ciclo	Sección	Estudiantes
I	A	33
II	A	22
II	B	18
III	A	35
III	B	32
Total		140

Preescolar TV		
Nivel	Sección	Estudiantes
II		29
III		30
Total		59

Secundaria Regular TV		
Grado	Sección	Estudiantes
7	A	34
7	B	32
7	C	38
7	D	37
8	A	40
8	B	38
9	A	32
9	B	31
10	A	17

10	B	17
11	A	17
Total		333

Total Estudiantes TV	
Modalidad	Cant.
Pre-escolar	59
Primaria	246
Ciclos	140
Secundaria	333
<b>Total</b>	<b>778</b>

Total Docentes TV		
Modalidad	Cant.	Muestra
Pre-escolar	2	1
Primaria	7	3
Ciclos	5	2
Secundaria	14	7
TIC	1	1
APOYO	1	1
EEFF	1	1
Biblioteca	1	1
<b>Totales</b>	<b>32</b>	<b>17</b>

## II. INSTRUMENTOS

### 2.1. Entrevista Directora.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA.

UNAN-MANAGUA.

RECINTO UNIVERSITARIO “RUBÉN DARÍO”.

FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS.

DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA.



### ENTREVISTA AL DIRECTOR(A)

#### **Objetivo:**

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

#### **Presentación:**

Como estudiante de la UNAN Managua de la carrera de Pedagogía con Mención en Administración de la Educación estoy realizando un estudio con énfasis en “El liderazgo del Director y su incidencia en el desempeño de las Funciones Administrativa” por ende solicito su colaboración al contestar este instrumento.

Agradezco su participación y su valioso tiempo garantizando que su información es confidencial y será utilizada para nuestro estudio.

**Instrucciones:**

Por favor responda en forma objetiva, clara, precisa y concisa las siguientes interrogantes, pues de ella depende la calidad de esta investigación.

**I. DATOS GENERALES:**

Nombre del centro: \_\_\_\_\_

Nombre del entrevistado: \_\_\_\_\_

Sexo; F: \_\_\_\_\_ M: \_\_\_\_\_

Nivel académico: \_\_\_\_\_

Años de servicio como docente: \_\_\_\_\_

Años de servicio como director: \_\_\_\_\_

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

**II. Liderazgo (Justifique su respuesta).**

- Que le motivo a ejercer el cargo que desempeña:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

- ¿Qué es para usted Liderazgo?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

- ¿Qué tipo de Liderazgo ejerce?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

- ¿Cómo considera su estilo de Liderazgo en las Funciones que desempeña?

---

---

- ¿Cómo reaccionan los docentes con su estilo de Liderazgo?

---

---

- ¿Cree que el Liderazgo que ejerce fortalece la adquisición de conocimientos, valores y actitudes en los docentes?

---

---

- ¿Cómo son las relaciones interpersonales con la comunidad educativa?

---

---

### III. Funciones Administrativas:

Especifique las funciones administrativas que desempeña como director?

#### a) Planificación:

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

---

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

---

- 3) ¿Elabora mensualmente cronograma de trabajo? ¿Qué incluye en esto?

---

- 4) ¿Quiénes participan en la elaboración de los planes estratégicos

---

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

---



---

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

---

b) Organización:

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

---

2. ¿Con que documentos normativos cuenta el centro?

---

3. ¿Cómo está organizada la comunidad educativa?

---

c) Dirección:

1 ¿Qué estilo de dirección se implementa en el centro? Por favor Justifique:

Autocrático	Paternalista	Laissez faire	Democrático	Burocrático

2 ¿De qué manera motiva a los docentes en sus cargos? Marque con una X la opción que considere

Felicitaciones verbales	
Felicitaciones escritas	
Reconocimiento público (Mural, foto del mes, etc.)	
Gestión de becas	

Otro (mencione):	
------------------	--

3 ¿A través de que medio brinda orientaciones a los docentes?

\_\_\_\_\_

4 ¿Cuál es la actitud de los docentes al recibir orientaciones de parte del personal de Dirección?

\_\_\_\_\_

5 ¿Qué medidas ejecuta en el incumplimiento de las orientaciones dadas hacia los docentes?

\_\_\_\_\_

6 ¿Es capaz de escuchar y estar abierto a recibir sugerencias sobre el trabajo de los docentes y estudiantes? argumente su respuesta

\_\_\_\_\_

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

\_\_\_\_\_

8. ¿Qué tipo de actividades Planifica para dar a conocer a la comunidad educativa los logros del Centro?

\_\_\_\_\_

d) Supervisión:

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

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

\_\_\_\_\_

3. ¿Qué métodos y técnicas implementan los docentes en su Plan Didáctico? \_\_\_\_\_

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

\_\_\_\_\_

5. ¿Desarrolla un sistema de retroalimentación con los docentes para fomentar la innovación en las aulas de clase? argumente.

\_\_\_\_\_

e) Control:

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

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

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

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. ¿Quiénes son los encargados de controlar y actualizar la documentación de centro?

\_\_\_\_\_

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

\_\_\_\_\_

**¡Muchas Gracias por su colaboración!**

Fecha: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_

Entrevistador: \_\_\_\_\_

## 2.2. Encuesta a Docentes

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



Encuesta A Docentes.

Objetivo:

- Identificar el tipo de liderazgo que predomina en el desempeño de las funciones del director y la influencia de esto en los docentes.

Estimados docentes:

Como estudiante de la UNAN Managua de la carrera de Pedagogía con mención en Administración de la Educación estoy realizando un estudio con énfasis en “El

liderazgo del Director y su incidencia en el desempeño de las Funciones Administrativa” por ende solicito su colaboración al contestar este instrumento.

Agradezco su participación y su valioso tiempo garantizando que su información es confidencial y será utilizada para aspectos investigativos.

**DATOS GENERALES:**

Sexo: F\_\_\_ M\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_ Nivel académico: \_\_\_\_\_

Años de docencia: \_\_\_\_\_ Años laborando en el Centro: \_\_\_\_\_

Materia(s) que Imparte: \_\_\_\_\_

Grados(s) que imparte: \_\_\_\_\_

**I. Liderazgo**

- ¿Qué estilo de liderazgo o dirección ejerce el director? Seleccione una opción y ejemplifique.

Tipo	Descripción	Ejemplifique
Autocrático	Impone las normas y sus criterios. Diseña, planifica y asigna el trabajo.	
Paternalista	Actitud protectora con los subordinados. No obstante toma las decisiones y ejerce la máxima autoridad.	
Laissez faire	No interviene en las decisiones, no motiva, no da instrucciones de trabajo, deja libertad de actuación a los empleados, tomando sus propias	

	decisiones.	
Democrático	Mantiene un equilibrio entre autoridad (dando orientaciones y marcando pautas) y la libertad de los empleados, que participan en la toma de decisiones.	
Burocrático	La organización establece una estructura jerárquica, con normas, pautas de actuación rígidas, de manera que todo se debe desarrollar conforme a las mismas.	

- ¿Cómo evalúa el liderazgo del director? Por favor justifique.

Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Deficiente

- Como considera el temperamento del director (marque con una X la opción que usted amerite):

Tipos de Temperamentos	Colérico	Sanguíneo	Flemático	Melancólico
Características	Inquieto Impulsivo Influenciable Optimista Activo	Sociable Conversador Receptivo Alegre Despreocupado	Pasivo Pensativo Cuidadoso Controlado Fiable	Ansioso Rígido Pesimista Reservado Insociable
Seleccione (X)				

- ¿De qué manera incide el liderazgo del director en su desempeño?
- Como considera las relaciones humanas entre el personal que labora.

Excelente: \_\_\_\_ Muy Bueno: \_\_\_\_ Bueno: \_\_\_\_ Regular: \_\_\_\_ Deficiente: \_\_\_\_

- Selecciona algunas cualidades del liderazgo de su director (Marque con una X):

Responsable: \_\_\_\_ Discreto \_\_\_\_ Equitativo: \_\_\_\_ Amable: \_\_\_\_  
 Ordenado: \_\_\_\_ Critico: \_\_\_\_ Autocritico: \_\_\_\_ Emprendedor: \_\_\_\_  
 Honesto: \_\_\_\_ Empático: \_\_\_\_ Sincero: \_\_\_\_ Capaz: \_\_\_\_  
 Ninguna: \_\_\_\_ Todas las anteriores: \_\_\_\_

Otras (mencione): \_\_\_\_\_

## II. Funciones Administrativas:

### A. Planificación:

Descripción	Si	Parcialmente	No	Explique
Conoce los planes del centro				
Participa en la elaboración de los planes del centro				
Se ejecutan en el centro proyectos educativos de acorde a los planes del centro				

¿Quiénes participan en la elaboración de los planes estratégicos del centro?

Director(a): \_\_\_\_ Sub director(a): \_\_\_\_ Docentes: \_\_\_\_ Estudiantes: \_\_\_\_

Padres de familia: \_\_\_\_ Otros (mencione): \_\_\_\_

### B. Organización:

¿Cómo es la organización escolar en el trabajo educativo del centro?

Excelente: \_\_\_\_ Muy Bueno: \_\_\_\_ Bueno: \_\_\_\_ Regular: \_\_\_\_ Deficiente: \_\_\_\_

¿Está organizada la comunidad educativa?

Sí: \_\_\_\_ No: \_\_\_\_

C. Dirección:

¿Qué hace el equipo de dirección para motivar su buen desempeño docente?

¿Qué medidas toma la dirección al incumplir sus funciones?

- Llamados de atención verbales: \_\_\_\_
- Memorándum: \_\_\_\_\_
- Despachos: \_\_\_\_\_
- Otros (Mencione): \_\_\_\_\_

¿Cómo son las relaciones interpersonales del equipo de Dirección con la comunidad educativa?

Excelente: \_\_\_\_ Muy Bueno: \_\_\_\_ Bueno: \_\_\_\_ Regular: \_\_\_\_ Deficiente: \_\_\_\_

D. Supervisión:

¿Con que frecuencia recibe acompañamiento pedagógico de parte del equipo de dirección? Seleccione un periodo y escriba el número promedio de veces que recibe acompañamiento pedagógico.

Periodo	Semanal	Quincenal	Mensual	Bimensual	Semestral	Otro
No. Veces						

Favor complete la siguiente tabla de acuerdo a los acompañamientos pedagógicos que recibe:

	Si	No	Explique/Justifique

Le notifican el día que le realizaran acompañamiento pedagógico			
Encuentra dificultades en la realización de su acompañamiento pedagógico			
Le brindan sugerencia de acuerdo a las necesidades encontradas			
Implementa una metodología constructivista en la ejecución de su Plan Didáctico			
Considera que beneficia a los docentes el Acompañamiento Pedagógico			

#### E. Control:

¿De qué manera la dirección del centro realiza un control para evaluar el cumplimiento de las políticas educativas?

¿Realiza la dirección del centro un control de planes? Por favor justifique:

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

¿Quiénes son los encargados de actualización la documentación académica?

Director(a): \_\_\_\_\_ Sub director(a): \_\_\_\_\_ Secretaria: \_\_\_\_\_

Docentes: \_\_\_\_\_ Otros (Mencione): \_\_\_\_\_

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

Si: \_\_\_\_ No: \_\_\_\_ Por qué: \_\_\_\_\_

Muchas Gracias por su colaboración.

### **2.3. Encuesta a estudiantes de secundaria**

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA. UNAN-MANAGUA.

RECINTO UNIVERSITARIO "RUBÉN DARÍO".

FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS.

DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA.



## Encuesta A Docentes.

Objetivo:

- Identificar el tipo de liderazgo que predomina en el desempeño de las funciones del director y la influencia de esto en los docentes.

Estimados docentes:

Como estudiante de la UNAN Managua de la carrera de Pedagogía con mención en Administración de la Educación estoy realizando un estudio con énfasis en “El liderazgo del Director y su incidencia en el desempeño de las Funciones Administrativa” por ende solicito su colaboración al contestar este instrumento.

Agradezco su participación y su valioso tiempo garantizando que su información es confidencial y será utilizada para aspectos investigativos.

DATOS GENERALES:

Sexo: F\_\_\_ M\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_ Nivel académico: \_\_\_\_\_

Años de docencia: \_\_\_\_\_ Años laborando en el Centro: \_\_\_\_\_

Materia(s) que Imparte: \_\_\_\_\_

Grados(s) que imparte: \_\_\_\_\_

## II. Liderazgo

- ¿Qué estilo de liderazgo o dirección ejerce el director? Seleccione una opción y ejemplifique.

Tipo	Descripción	Ejemplifique
Autocrático	Impone las normas y sus criterios. Diseña, planifica y asigna el trabajo.	
Paternalista	Actitud protectora con los subordinados. No obstante toma las decisiones y ejerce la máxima autoridad.	
Laissez faire	No interviene en las decisiones, no motiva, no da instrucciones de trabajo, deja libertad de actuación a los empleados, tomando sus propias decisiones.	
Democrático	Mantiene un equilibrio entre autoridad (dando orientaciones y marcando pautas) y la libertad de los empleados, que participan en la toma de decisiones.	
Burocrático	La organización establece una estructura jerárquica, con normas, pautas de actuación rígidas, de manera que todo se debe desarrollar conforme a las mismas.	

- ¿Cómo evalúas el liderazgo del director? Por favor justifique.

Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Deficiente

- Como considera el temperamento del director (marque con una X la opción que usted amerite):

Tipos de Temperamentos	Colérico	Sanguíneo	Flemático	Melancólico
Características	Inquieto Impulsivo Influenciable Optimista Activo	Sociable Conversador Receptivo Alegre Despreocupado	Pasivo Pensativo Cuidadoso Controlado Fiable	Ansioso Rígido Pesimista Reservado Insociable
Seleccione (X)				

- ¿De qué manera incide el liderazgo del director en su desempeño?
- Como considera las relaciones humanas entre el personal que labora.

Excelente: \_\_\_\_ Muy Bueno: \_\_\_\_ Bueno: \_\_\_\_ Regular: \_\_\_\_ Deficiente: \_\_\_\_

- Selecciona algunas cualidades del liderazgo de su director (Marque con una X):

Responsable: \_\_\_\_ Discreto \_\_\_\_ Equitativo: \_\_\_\_ Amable: \_\_\_\_  
 Ordenado: \_\_\_\_ Crítico: \_\_\_\_ Autocrítico: \_\_\_\_ Emprendedor: \_\_\_\_  
 Honesto: \_\_\_\_ Empático: \_\_\_\_ Sincero: \_\_\_\_ Capaz: \_\_\_\_  
 Ninguna: \_\_\_\_ Todas las anteriores: \_\_\_\_

Otras (mencione): \_\_\_\_\_

### III. Funciones Administrativas:

#### F. Planificación:

Descripción	Si	Parcialmente	No	Explique
Conoce los planes del centro				
Participa en la elaboración de los				

planes del centro				
Se ejecutan en el centro proyectos educativos de acorde a los planes del centro				

¿Quiénes participan en la elaboración de los planes estratégicos del centro?

Director(a): \_\_\_\_ Sub director(a): \_\_\_\_ Docentes: \_\_\_\_ Estudiantes: \_\_\_\_

Padres de familia: \_\_\_\_ Otros (mencione): \_\_\_\_

#### G. Organización:

¿Cómo es la organización escolar en el trabajo educativo del centro?

Excelente: \_\_\_\_ Muy Bueno: \_\_\_\_ Bueno: \_\_\_\_ Regular: \_\_\_\_ Deficiente: \_\_\_\_

¿Está organizada la comunidad educativa?

Sí: \_\_\_\_ No: \_\_\_\_

#### H. Dirección:

¿Qué hace el equipo de dirección para motivar su buen desempeño docente?

¿Qué medidas toma la dirección al incumplir sus funciones?

- Llamados de atención verbales: \_\_\_\_
- Memorándum: \_\_\_\_
- Despachos: \_\_\_\_
- Otros (Mencione): \_\_\_\_\_

¿Cómo son las relaciones interpersonales del equipo de Dirección con la comunidad educativa?

Excelente: \_\_\_\_ Muy Bueno: \_\_\_\_ Bueno: \_\_\_\_ Regular: \_\_\_\_ Deficiente: \_\_\_\_

## I. Supervisión:

¿Con que frecuencia recibe acompañamiento pedagógico de parte del equipo de dirección? Seleccione un periodo y escriba el número promedio de veces que recibe acompañamiento pedagógico.

Periodo	Semanal	Quincenal	Mensual	Bimensual	Semestral	Otro
No. Veces						

Favor complete la siguiente tabla de acuerdo a los acompañamientos pedagógicos que recibe:

	Si	No	Explique/Justifique
Le notifican el día que le realizaran acompañamiento pedagógico			
Encuentra dificultades en la realización de su acompañamiento pedagógico			
Le brindan sugerencia de acuerdo a las necesidades encontradas			
Implementa una metodología constructivista en la ejecución de su Plan Didáctico			
Considera que beneficia a los docentes el Acompañamiento Pedagógico			

## J. Control:

¿De qué manera la dirección del centro realiza un control para evaluar el cumplimiento de las políticas educativas?

¿Realiza la dirección del centro un control de planes? Por favor justifique:

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

¿Quiénes son los encargados de actualización la documentación académica?

Director(a): \_\_\_\_ Sub director(a): \_\_\_\_ Secretaria: \_\_\_\_

Docentes: \_\_\_\_ Otros (Mencione): \_\_\_\_\_

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

Si: \_\_\_\_ No: \_\_\_\_ Por qué: \_\_\_\_\_

Muchas Gracias por su colaboración.

## 2.4. Encuestas a estudiantes de primaria (CICLOS)



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA  
UNAN-MANAGUA  
RECINTO UNIVERSITARIO RUBEN DARIO  
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGIA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS

GUÍA DE ENCUESTA A ESTUDIANTES.

### INTRODUCCIÓN

Estimados estudiantes a través de esta encuesta te solicitamos por favor resuelvas las preguntas de la guía para conocer aspectos importantes de tu Colegio que servirán para realizar una investigación que se está realizando.

Te agradecemos de antemano tu valioso aporte.

**I. Datos Generales**

Fecha \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Edad\_\_\_ Sexo: M ( ) F ( )

Grado \_\_\_\_\_ Procedencia\_\_\_\_\_

**II. Desarrollo**

1. ¿Qué es lo que más te gusta el colegio donde estudias?
2. ¿Qué es lo que menos te gusta del centro donde estudias?
3. ¿Cómo considera el estado de la estructura física del Colegio?  
Bueno \_\_\_ Regular \_\_\_ Malo \_\_\_\_\_

**III. Docente / Alumnos**

- 1.- ¿Asistes puntual a tus horas de clase?  
Sí \_\_\_ No \_\_\_
- 2.- ¿asistes diario a clases?  
Sí \_\_\_ No \_\_\_
- 3.- ¿Te gusta la manera en que tus maestros imparten las clases?  
Sí \_\_\_ No \_\_\_
- 4.- ¿Qué asignatura te gusta más? mencione \_\_\_\_\_
- 5.- ¿Qué asignatura te gusta menos? Mencione \_\_\_\_\_

**IV. Dirección**

1. ¿El/La directora(a) realiza visitas a la sección durante las clases?  
Sí \_\_\_ No \_\_\_\_\_
2. ¿Te gusta cómo trata el/la directora(a) a tus compañeros de clases?

Sí \_\_\_ No \_\_\_\_

3.- ¿Asisten tus padres a las reuniones que se realizan en el colegio?  
Siempre \_\_ Algunas veces \_\_ No asisten \_\_\_\_

**MUCHAS GRACIAS**

## **2.5. Guía de revisión documental**

### **GUÍA DE REVISIÓN DOCUMENTAL**

**Nombre del centro:** \_\_\_\_\_

**Dirección:** \_\_\_\_\_

**Nombre de la directora:** \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Evidenciar la presencia de los documentos legales, administrativos, y académicos existente en la Dirección del Centro Escolar Rubén Darío.

**I. Documentos legales:**

Nº	Existen en la Dirección del colegio los siguientes Documentos legales	Si	No	Parcial	Observaciones
1	Escritura pública				
2	Plano del Colegio				
3	Constitución política de Nicaragua				
4	Código del trabajo				
5	Ley de la carrera docente				
6	Reglamento interno				
7	Código de la niñez y la adolescencia				

**II Documentos Administrativos:**

Nº	Existen en la Dirección del colegio los siguientes Documentos legales	Si	No	Parcial	Observaciones
1	Plan Anual (POA)				
2	Planes mensuales				
3	Cronogramas de trabajos				
4	Registro de matrículas				
5	Registro de calificaciones				
6	Registros de reparación				
7	Registros de diplomas				
8	Actas de reuniones de padres/madres de familia				
9	Actas de reuniones con docentes				
10	Actas de reuniones con estudiantes				
11	Gestiones realizadas ante el MINED Y ONG				

12	Expedientes del personal				
13	Inventarios				
14	Registros contables				
15	Control de entrega de materiales didácticos				
16	Archivos estadísticos				
17	Control de entrega de alimentos				
18	Control de asistencia de maestros(as)				
19	Control de asistencia de estudiantes				

### III Documentos Académicos

Nº	Existen en la Dirección del colegio los siguientes Documentos Académicos	Si	No	Parcial	Observaciones
1	Programas de asignaturas				
2	Plan académico				
3	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				

## 2.6. Guía de observación a la comunidad y su entorno



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA. UNAN-  
MANAGUA.

RECINTO UNIVERSITARIO "RUBÉN DARÍO".

FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS.

## DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA.

## 1. GUÍA DE OBSERVACIÓN AL CENTRO EDUCATIVO Y ENTORNO.

Objetivos:

1. Identificar la micro localización, dependencias, entorno social y geográfico, y características del Centro Educativo.

Observador (a): \_\_\_\_\_

Lugar: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_ Hora de observación: \_\_\_\_\_

## I. DATOS GENERALES:

Nombre del Centro: \_\_\_\_\_

Dirección del Centro: \_\_\_\_\_

Límites del Centro: \_\_\_\_\_

## EDIFICIO ESCOLAR:

- Tipo de Construcción: (Seleccione la opción con **X** y el estado con la siguiente descripción; **Estados**; **E**: Excelente, **MB**: Muy Bueno, **B**: Bueno, **R**: Regular, **D**: Deficiente)

Paredes			Techo			Piso		
Tipo	X	Estado	Tipo	X	Estado	Tipo	X	Estado
Concreto			Zinc			Ladrillo		
Lamina Corrugada			Nicalit			Concreto		
Minifalda			Teja			Suelo		
Madera			Otro			Otro		

- Organización de Secciones:

Números de pabellones		Números de aulas por pabellón	
-----------------------	--	-------------------------------	--

		Preescolar	
		Primaria	
		Secundaria	

- Condiciones en que se encuentran las aulas:

	Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Deficiente
Iluminación natural					
Iluminación artificial					
Ventilación					
Tamaño					
Pupitres					
No. De pupitres por alumnos					
Pizarra					
Persianas					
Escritorio del docente					
Otros					

- Otros aspectos:

	Cantidad	ESTADO				
		Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Deficiente
Bares						
Bebedores de Agua						
Servicios Higiénicos						
Dirección						

Subdirección Académica						
Secretaría						
Biblioteca						
Auditorio						
Salas de Maestros						
Bodega						
Laboratorio de Informática						
Área de cocina						
Áreas de Recreación						
Canchas						
Áreas de juegos						
Otros						

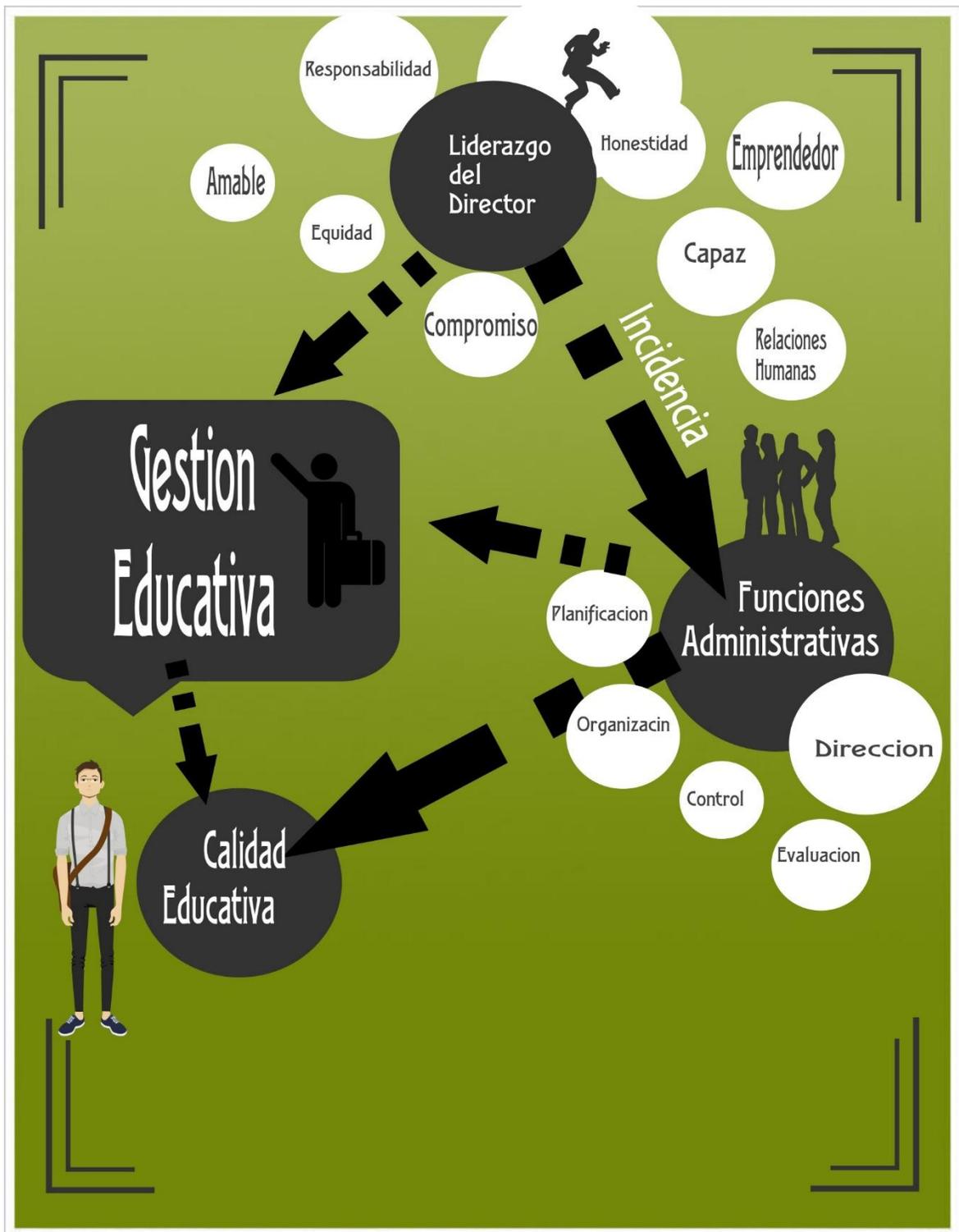
**El Centro Escolar cuenta con:**

	Si	No	Observaciones.
Agua potable			
Aguas negras			
Luz eléctrica			
Recolección de basura			
Pared perimetral.			

**ENTORNO DE LA COMUNIDAD:**

	Si	No	Observaciones.

Centro de Salud			
Estación de Policías			
Rutas accesibles			
Centro Comerciales			
Parques			
Calles adoquinadas o concreto			
Cyber			
Bares o ventas de Licor			
Billares			
Grupos Juveniles			
Cauces			



## IMÁGENES

