

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, UNAN – MANAGUA
RECINTO UNIVERSITARIO “RUBEN DARIO”
FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA**



**INFORME DE SEMINARIO DE GRADUACIÓN
PARA OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA CON
MENCION EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

TEMA:

**ESTILO DE LIDERAZGO APLICADO POR LA DIRECTORA EN EL
DESARROLLO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN EL INSTITUTO
TÉCNICO LA INMACULADA DEL DISTRITO III, DEL MUNICIPIO DE
MANAGUA, DURANTE EL II SEMESTRE DEL AÑO LECTIVO 2014**

Autor(a): Br. Lila Agustina Narváez Cruz.

Br. Mario Alberto Chávez Hernández.

Tutora: MSc. Gloria Villanueva Núñez

Managua, Nicaragua 29 de Noviembre del año 2014

DEDICATORIA

A nuestro Señor Jesucristo por concedernos el conocimiento para encontrar el camino a la verdad.

A nuestras familias por brindarnos la confianza y la seguridad de alcanzar nuestra carrera profesional.

Br. Mario Alberto Chávez Hernández

Br. Lila Agustina Narváez Cruz.

ÍNDICE

Resumen.....	6
I. Introducción.....	7
1.1 Planteamiento del Problema.....	8
1.2 Justificación.....	8
II. Propósito de la Investigación.....	9
III. Marco Teórico.....	10
3.1 Administración Escolar.....	10
3.1.1 Importancia de la Administración Educativa Henry Fayol.....	11
3.1.2 Función del Administrador de Instituciones Educativas Henry Fayol.....	12
3.1.3 Principios Básicos de la Administración Educativa.....	12
3.1.4 Funciones Administrativas.....	14
3.2 Dirección Escolar.....	16
3.2.1 Concepto.....	16
3.2.2 Los Principios de Dirección Escolar: según Palma C. Álvaro (1996)...	17
3.2.3 Propósito de la Dirección Escolar.....	19
3.2.4 Fundamentos de la Naturaleza y Propósito de la Dirección Administrativa.....	19
3.3 Responsabilidades del Director Escolar.....	20
3.3.1 La Personalidad del Director.....	22
3.3.2 Funciones del Cargo según Reglamento de la Ley de Participación Educativa en Nicaragua: Ley 413.....	23
3.4 El Liderazgo del Director Educativo.....	24
3.4.1 Líder.....	27

3.4.1.1	Conceptos.....	27
3.4.1.2	Competencia de un Líder Educativo.....	27
3.4.1.3	Valores y Actitudes que deben desarrollar los líderes por Excelencia en Educación.....	28
3.4.1.4	Ventajas y Desventajas de un líder.....	29
3.4.1.5	Diferencias entre un Jefe y Líder.....	29
3.4.1.6	Diferencias entre los Directores de grupos y los Líderes de equipos.....	30
3.4.2	Liderazgo.....	31
3.4.2.1	Tipos de Liderazgos.....	32
3.4.2.1.1	Liderazgo según Cyrill Levicki.....	34
3.4.2.1.2	Liderazgo Desarrollador.....	34
3.4.2.1.3	Según la Formalidad en su elección.....	34
3.4.2.1.4	Según la relación entre líder y sus seguidores.....	34
3.4.2.1.5	Según el tipo de influencia del líder sobre sus subordinados.....	35
3.4.2.1.6	Otras Clasificaciones.....	36
3.5	Dimensiones del Liderazgo.....	38
3.5.1	Liderazgo Pedagógico.....	38
3.5.2	Liderazgo Político.....	38
3.5.3	Liderazgo Estratégico.....	39
3.5.4	Liderazgo Comunitario.....	39
3.6	Dimensiones Críticas de las situaciones del liderazgo.....	39
3.6.1	Características del Líder.....	40
IV.	Preguntas Directrices.	42
4.1	Operacionalización de las variables.....	43
V.	Diseño Metodológico.	45
VI.	Análisis de los Resultados.	47
6.1	Entrevista a la Directora como líder en el Instituto Técnico La Inmaculada.....	47
6.2	Encuesta a Docentes del Instituto Técnico La Inmaculada.....	50
VII.	Conclusiones.	65
VIII.	Recomendaciones.....	66
IX.	Bibliografía.	67
X.	Anexos.	68

**ESTILO DE LIDERAZGO APLICADO POR LA DIRECTORA
EN EL DESARROLLO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO
EN EL INSTITUTO TÉCNICO LA INMACULADA DEL
DISTRITO III, DEL MUNICIPIO DE MANAGUA,
DEPARTAMENTO DE MANAGUA DURANTE EL II
SEMESTRE DEL AÑO LECTIVO 2014.**

RESUMEN

La investigación realizada fue con el objetivo de determinar el estilo de liderazgo aplicado por la Directora del Instituto Técnico La Inmaculada, como base fundamental en el proceso administrativo. Para ello se describen las características, estilo de liderazgo que aplica la Directora en el proceso administrativo y se analizan las funciones administrativas que realiza en el Instituto.

La investigación, es descriptiva, ya que analiza el estilo de liderazgo aplicado por la Directora en el desarrollo del proceso administrativo, es de corte transversal, ya que el fenómeno abarca el II semestre del año 2014. Su enfoque es cualitativo, ya que se narra la situación administrativa del Instituto Técnico La Inmaculada, la cual se obtuvo por medio de entrevista aplicada a la Directora y encuestas aplicadas a los diecisiete docentes.

Los resultados determinan que la Directora realiza las funciones del proceso administrativo (planifica, organiza, supervisa, evalúa y controla), en las actividades curriculares y extracurriculares. El estilo de liderazgo que aplica la Directora es el estratégico, ya que establece modalidades de trabajo grupal y colaborativo, propone una mayor coherencia funcional, implementa la delegación de tareas y responsabilidades, desarrolla el seguimiento y la asesoría a los procesos.

I. INTRODUCCIÓN

El Instituto Técnico La Inmaculada, se encuentra ubicado en la Comarca Pochocuape, del Departamento de Managua, Municipio de Managua, Distrito III. Fue fundado en el año 1973 y a partir de ese año atendió modalidad de secundaria y carreras técnicas, entre las cuales están: cocina, computación, inglés técnico, contabilidad, fue hasta el año 1995 que se crea la modalidad de primaria regular y educación inicial.

El objetivo principal de la construcción de este colegio, es brindar a los niños y niñas de los alrededores de la comarca Pochocuape, la oportunidad de acceder a la educación primaria, secundaria y carreras técnicas a costos bajos, ya que el pago de mensualidades es de 150 córdobas en las modalidades de educación inicial, educación primaria, educación secundaria, variando estos en las carreras técnicas, el cual varía de acuerdo a la que se selecciona. El Instituto se rige por los lineamientos del Ministerio de Educación de la República de Nicaragua.

Actualmente el Instituto cuenta con una población estudiantil de 200 educandos en educación inicial, 600 educandos en educación primaria y 458 en educación secundaria, para una población estudiantil de 1258 educandos, posee una planta de 4 docentes y una ayudante en educación inicial, 12 docentes en educación primaria, 9 docentes en educación secundaria, 4 docentes en el área técnica, una sub-directora académica en primaria, una sub-directora académica en secundaria, y una directora, 6 personas en el personal de apoyo y 2 bibliotecarias para una planta de 39 trabajadores. Cuenta con tres pabellones, un auditorio, dos canchas de fútbol sala, dos cafetines.

Durante su existencia en el Instituto no se ha realizado ningún tipo de investigaciones referente al tema en estudio.

Planteamiento del Problema

El estilo de liderazgo que aplican los directores en los centros educativos es fundamental para el desarrollo del proceso administrativo, por lo que el desarrollo de esta investigación es importante para determinar el funcionamiento del Instituto Técnico La Inmaculada, durante el II semestre del año 2014.

Por lo que se considera que el estilo de liderazgo aplicado por la directora incide en el funcionamiento administrativo del Instituto Técnico La Inmaculada. Por tanto es pertinente la siguiente interrogante: ¿Qué estilo de liderazgo aplica la directora del Instituto Técnico La Inmaculada en el desarrollo del Proceso Administrativo?

Formulación del Problema

¿Cuál es el estilo de liderazgo aplicado por la Directora en el desarrollo del proceso administrativo en el Instituto Técnico La Inmaculada?

Justificación

La presente investigación denominada estilo de liderazgo aplicado por la directora en el desarrollo del proceso administrativo en el Instituto Técnico La Inmaculada, en el distrito III del Municipio de Managua, departamento de Managua, durante el II semestre del año lectivo 2014, está orientado a brindar recomendaciones para el mejoramiento del estilo de liderazgo de la directora en función del proceso administrativo.

El Instituto debe procurar mantener un eficiente proceso administrativo para el fortalecimiento del desarrollo socio-educativo, el cual depende en gran manera de la debida aplicación de un estilo de liderazgo apropiado por parte de sus autoridades.

Por lo anterior expuesto, se considera necesario comprobar si el estilo de liderazgo aplicado por la directora es saludable o no para el Instituto. Por eso es oportuno llevar a cabo la presente investigación en miras de mejorar el estilo de liderazgo desarrollado en el proceso administrativo y con todo ello que el Instituto logre un ambiente laboral adecuado y un mejor funcionamiento.

II. PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL

Examinar el estilo de liderazgo aplicado por la Directora en el proceso administrativo del Instituto Técnico La Inmaculada, del Distrito III, del Municipio de Managua, Departamento de Managua, durante el II Semestre del año lectivo 2014.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Describir las características de la directora como líder en el Instituto Técnico La Inmaculada.
2. Identificar los estilos de liderazgo que aplica la directora en el proceso administrativo en el Instituto Técnico La Inmaculada.
3. Analizar las funciones administrativas que realiza la directora en el Instituto Técnico La Inmaculada.
4. Proponer recomendaciones a la dirección del instituto que contribuya al buen funcionamiento del mismo.

III. MARCO TEÓRICO

3.1. ADMINISTRACIÓN ESCOLAR

La Administración es el control y manejo de los recursos materiales y humanos para ponerlos al servicio de los grandes fines y aspiraciones determinadas por la política educacional.

Según especialistas en la materia definen Administración de la siguiente manera:

Koontz O ´Donell, (1986) en su libro Administración.

“Administración es la dirección de un organismo social y su efectividad es el alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes”.

Brooks, Adams. (2003), The Education of Henry Adams (1918): “Administración es la capacidad de coordinar hábilmente muchas energías sociales con frecuencia conflictivas, en un solo organismo, para que ellas puedan operar como una sola unidad”.

E. F. L. Breanch: “Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular de forma eficiente las operaciones de una empresa para lograr un propósito deseado”.

J. A. Fernández Arena, (1965). El proceso administrativo: “Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”.

Henry Fayol (1841-1925), libro, administration industrielle etc generate. Considerado por muchos como padre de la moderna administración, señala que: “administrar es prever, organizar, dirigir y controlar, con la ayuda de otras personas y recursos para lograr objetivos definidos”. El considera que la administración es una de las seis operaciones fundamentales que se desarrollan en una empresa. Técnicas comerciales, financieras, de seguridad, de contabilidad y administrativas.

Según George Terry, explica que la administración es un proceso que consiste en planear, organizar, dirigir y controlar, desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.

3.1.1 Importancia de la Administración Educativa Henry Fayol (1841-1925)

Las condiciones que imperan en la época actual de la necesidad de convivencia y labor de grupo requieren de una eficiente aplicación de esta disciplina que se verá reflejada en la productividad y eficiencia de la institución o empresa.

La administración puede darse donde exista un organismo social, y se trabaja con recursos humanos, materiales y el currículo los que necesitan se les dé un buen uso, buen trato técnico y científico.

Es importante porque al realizar una efectiva administración obtiene un mayor nivel de competitividad, ya que se coordinan mejor sus elementos, maquinaria, mano de obra, mercado. También se mejora la calidad y se crean las bases esenciales del desarrollo como son la clasificación de sus trabajadores y empleados.

Se han indicado en la administración principios, mediante cuya aplicación es factible alcanzar el éxito en la dirección de individuos organizados en un grupo formal que tiene propósito u objetivos comunes.

El proceso administrativo se realiza en cuatro grandes áreas o sectores que son recursos humanos físicos, recursos financieros y currículos.

Estas áreas o sectores se deben considerar como parte de un sistema que mantiene una relación funcional entre el entorno interno como entorno social o externo y la comunidad.

Una buena administración siempre conlleva al desarrollo de la institución y se entiende como una condición social dentro de un país, en la cual las necesidades auténticas de su población satisfacen como el uso racional y sostenible de

recursos y sistemas naturales. La utilización de los recursos estaría basada en una tecnología que respeta los aspectos culturales y los derechos humanos. Esta definición general de desarrollo incluye la especificación de que los grupos sociales tienen acceso a organizaciones y a servicios básicos como educación, vivienda, salud, nutrición y sobre todo, que sus culturas y tradiciones sean respetadas dentro del marco social de un estado o nación en particular.

3.1.2 Función del Administrador de Instituciones Educativas Henry Fayol (1841-1925)

En el proceso administrativo aunque no exista una teoría administrativa que señale, o a partir de la cual se pueda inferir, las funciones del administrador, los especialistas dan un patrón general basado en la práctica observada en diversos tipos de organizaciones. En el proceso administrativo se dan fases, teniendo sus propias características, elementos, principios y factores que ayudan al comportamiento de objetivos y metas en un tiempo determinado.

3.1.3 Principios Básicos de la Administración Educativa.

Según Henry Fayol: El primero que desarrolló una teoría general de la administración, por lo que se le considera el "padre de la administración moderna".

Fue el primero que propugnó porque se enseñara administración en los centros educativos.

Fayol aportó catorce principios básicos de la administración:

- ✓ **División del Trabajo:** Tiene por objeto "producir más y mejor con el mismo esfuerzo. La especialización incrementa la producción al hacer más eficiente a los empleados.
- ✓ **Autoridad:** Esto es el derecho de mandar u poder de hacerse obedecer. Los gerentes deben ser capaces de dar órdenes.
- ✓ **Disciplina:** Los empleados deben obedecer y respetar las reglas que gobiernan la organización. Una buena disciplina es resultado de un liderazgo efectivo.

- ✓ **Unidad de mando:** Cada empleado debe recibir órdenes de un solo supervisor.
- ✓ **Unidad de dirección:** Cada grupo de organizaciones de actividades organizacionales que tienen el mismo objetivo debe ser dirigido.
- ✓ **Subordinación de interés particular al interés general:** Se refiere a que en una institución el interés de una persona, grupo o departamento no debe primar en contra del interés de la empresa.
- ✓ **Remuneración del personal:** Señala que los empleados deben recibir un salario justo por sus servicios.
- ✓ **Centralización:** Se refiere al grupo en que los subordinados participan en las tomas de decisiones.
- ✓ **Cadena de mando:** Es la serie de jefes que va de la autoridad suprema a los agentes inferiores. La jerarquía no debe violarse, salvo casos excepcionales en que se hace necesario el contacto directo para el éxito de una operación.
- ✓ **Orden:** Las personas y los materiales deben estar en el lugar indicado en el momento preciso.
- ✓ **Equidad:** Los gerentes deben ser amables y justos con sus subordinados.
- ✓ **Estabilidad del personal:** Una alta rotación de personal denota ineficiencia. La gerencia debe proporcionar una ordenada planificación de personal y asegurarse de que se tengan los reemplazos para llenar las vacantes.
- ✓ **Iniciativa:** Establece que debe fomentarse la iniciativa de los empleados.
- ✓ **Espíritu de grupo:** Promover el espíritu de equipo dará armonía.

3.1.4 Funciones Administrativas

El administrador debe propiciar experiencias, tomar decisiones que contribuyan al logro de la eficiencia dentro de un clima de solidaridad y de compromiso.

➤ Planificación

Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Son la guía para la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar los objetivos.

Elementos del Planeamiento

Propósitos: Son las experiencias fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue un grupo social.

Investigación: Aplicada a la planeación, consiste en todos los factores que influyen en el logro de los propósitos, así como los medios óptimos para conseguirlos.

Objetivos: Representan los resultados que la institución desea obtener, son fines para alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse en un tiempo específico.

Estrategias: Son las alternativas que muestran la dirección y el empleo de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

Políticas: Son guías para orientar la acción, son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones sobre un problema.

Programas: Son esquemas en donde se establece, la secuencia de actividades que habrá que realizarse para lograr objetivos.

Presupuesto: Son los planes de todas o algunas de las fases de actividades del grupo social expresado en términos económicos.

Procedimientos: Establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguir en la realización de un trabajo repetitivo.

➤ **Organización**

Organizar es el proceso para ordenar y distribuir trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas en la organización.

Características de la Organización

- Todas las partes de la organización deben responder a un objetivo definido.
- Hay que establecer en toda organización los niveles de autoridad, a los que hay que obedecer y respetar.
- Debe existir una autoridad suprema a quien corresponda la máxima responsabilidad, inclusive de sus subalternos.
- Los deberes y responsabilidades y la autoridad que tiene personalmente cada grupo, deben definirse claramente y establecerse por escrito.
- El agrupamiento de labores dentro de la organización debe hacerse con base a su naturaleza similar, a fin de lograr la homogeneidad en la realización de tareas y actividades.

La administración moderna cada día da más importancia al factor humano en la organización, el comportamiento individual y grupal de las personas.

➤ **Dirección**

Acciones del proceso administrativo que consiste en:

Velar por el respeto a la filosofía de la institución, proveer recursos, materiales y financieros, velar por el uso eficiente de los recursos, motivar a los miembros de la institución, facilitar el desarrollo profesional y personal de los miembros de la institución.

Dirección implica tomar decisiones, coordinar con los involucrados y proporcionar la información oportuna, para iniciar las operaciones necesarias que permitan alcanzar los objetivos, previo desempeño eficaz de los funcionarios.

La institución educativa es una unidad administrativa donde se realiza un proceso administrativo con las funciones de: planificación, organización, dirección, seguimiento, y asesoría, control y evaluación.

La función de dirección, en los escenarios de la gestión escolar, implica liderazgo, creatividad, motivación, comunicación, trabajo en equipo y manejo de conflictos.

➤ **Control**

Es el proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas. El gerente debe estar seguro de los actos de los miembros de la organización que la conducen hacia las metas establecidas.

3.2. LA DIRECCIÓN ESCOLAR

3.2.1 Concepto. Es el proceso de influir en las personas para que contribuyan las metas de la organización y el grupo.

- Es la capacidad de mando que una persona o líder tiene para influenciada otras para trabajar en labores relacionadas para llevar a cabo lo que el líder desea.
- Consiste en trabajar con otros y servirse de ellos para alcanzar las metas de las organizaciones.
- La dirección es la parte del proceso administrativo en la que se establecen las relaciones de coordinación y ejecución de las tareas entre los dirigentes y dirigidos, con el propósito de alcanzar los objetivos de la organización a través del desarrollo de los planes.
- La dirección es la parte del proceso administrativo en la que el dirigente influye sobre los miembros subordinados de la organización, para trabajar coordinadamente en la ejecución de los planes y obtención de las metas organizacionales.
- Es el proceso de dirigir, coordinar y hacer que otros trabajen con eficiencia en las tareas debidamente planificadas, con el propósito de lograr, la obtención de las metas organizacionales.

La dirección es la herramienta más efectiva del proceso administrativo; puesto que pone la voluntad de hacer algo, de transformar los planes en acciones, de alcanzar éxitos. Los gerentes se encuentran con tareas muy complejas y con muchos problemas parcialmente intangibles. La buena dirección ayuda a realizar con buen suceso estas tareas y a solucionar los problemas.

Los cambios en la historia, la sociedad y en las organizaciones resultan de la voluntad y esfuerzos de unos cuantos individuos superiores. Estos individuos, los que dirigen, los dirigidos y los dirigentes se caracterizan por su fuerte impulso de realización. Esas motivaciones son muy importantes y proviene de varias fuentes. Tales como la ideología de la persona, sus antecedentes, valores, creencias, personalidad y carácter.

Está fundida la creencia de que se hace para mandar, para influenciar sobre los demás y que estabilidad crece a medida que se ejerce al mando. Algunos son mejores dirigentes que otros y las condiciones. Ambiente, preparación, intelectual y técnica. Propiedad de medio y otros factores, propician el desarrollo de la habilidad dirigencia, por lo tanto, parece que toda persona normal puede desarrollar sus capacidades de dirección y convertirse en un dirigente.

3.2.2 Los Principios de Dirección Escolar: Según Palma C. Álvaro (1996)

En "algunos aspectos de la gestión directiva" señala: que el administrador educativo debe conocer y hacer realidad los siguientes principios de dirección:

- ✓ Armonía de los objetivos.
- ✓ Liderazgo.
- ✓ Motivación.
- ✓ Claridad de comunicación.
- ✓ Integridad de la comunicación.

El trabajo de liderazgo de los directores de la escuela de la escuela primaria y media ha cambiado considerablemente durante las últimas dos décadas, desafortunadamente esta situación importante no ha sido reconocida por muchas autoridades superiores y mucho menos por el público en general. Algunos directores han reconocido esto o han rehusado tomar dicho liderazgo. En la mayoría de los casos el trabajo de los directores sigue constriñéndose al administrativo de rutina, a las actividades de escritorio y a la acción disciplinaria con los alumnos problema, todo esto es importante para llevar registro escrito de la situación, que para promover, impulsar y orientar cambios técnicos y sociales.

Lo que se pretende en la actualidad, es que los directores y las unidades escolares no trabajen en aislamiento sino en equipos coordinados.

Los establecimientos educativos de una comunidad o pueblo, sector o distrito deben constituir toda una sola unidad educativa, no importando si se trata de escuelas completas o incompletas, primarias o secundarias, urbanas o rurales, la cultura generales o de especialidad técnica.

Esta diferenciación es la razón misma de su unificación en un sistema integrado o por lo menos coordinado para poder encaminar el esfuerzo humano hacia los objetivos y fines de la educación.

La dirección como parte del proceso administrativo se compone de varios elementos:

♦ **Toma de Decisiones:** Significa la elección de un curso de acción o alternativa. Al tomar decisiones es necesario antes de evaluar las alternativas, definir y analizar el problema, para posteriormente aplicar la decisión o alternativa que mejor se sugiera.

♦ **Integración:** Es el proceso de reclutar u obtener candidatos que aspiran a un puesto siendo estos evaluados y capacitados para el desarrollo de las funciones que habrán de realizar.

♦ **Motivación:** Es la labor más importante de la dirección, a la vez la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo de acuerdos a normas o como patrones de conducta.

♦ **Comunicación:** Que es de vital importancia ya que involucra a los individuos en su papel de docentes y como comunicadores e informativos.

3.2.3 Propósito de la Dirección Escolar

La dirección es dinámica, trata con personas y dirigidas, proporciona PODER e influencia, el dirigente exige una COORDINACIÓN Y EJECUCIÓN efectiva entre los dirigentes y las tareas y sus propósitos se encaminan a la obtención de los objetivos, tanto las organizaciones como los del grupo.

La clave de la dirección efectiva es ayudar a los seguidores a lograr sus respectivos objetivos, así como alcanzar el desarrollo de sus capacidades mínimas. Esto significa que el dirigente debe estar completamente familiarizado con las características individuales de su gente, conocer las cualidades y estimular sus mejores esfuerzos y sobre todo ser un formador de los que le sigue. Un jefe sirve al mismo tiempo que dirige. Tiene la facultad de despertar facultades emocionales como racionales. Tiene el don de incitar. El jefe es dedicado, alentador, siempre va hacia delante, inspira al subalterno, asume responsabilidades, se da cuenta de la influencia que tiene sobre los demás y lo que estos esperan de él. Asume la realidad de que es un líder.

3.2.4 Fundamentos de la Naturaleza y Propósito de la Dirección Administrativa

✓ La dirección es una relación que existe y es afectada por el dirigente, los dirigidos y la situación.

✓ La función del líder y el grado de aceptación del grupo.

✓ Tiene una influencia importante el grado hasta el cual se definen las tareas.

- ✓ El líder tiene la capacidad para determinar cuáles acciones ayudarán mejor a lograr los objetivos del grupo.
- ✓ El estilo de dirección y la situación de la organización afectan los resultados obtenidos.

3.3. RESPONSABILIDADES DEL DIRECTOR ESCOLAR

Los deberes de todo director varían de acuerdo con el tamaño de la escuela, con el lugar donde se trabaje, con los principios que orienta su acción y con los objetivos de la escuela en particular. Muchos estudios se han realizado con el propósito de determinar estos deberes pero las conclusiones tienen valor puramente general, porque los medios son diferentes en cada caso. Al tratar acerca de las tareas importantes de los directores que aceptan la responsabilidad y liderazgo que supone un trabajo de dirección, se señalan los siguientes:

- Administración de Personal.
- Control de Edificio.
- Mejoramiento Profesional.
- Orientación Académica y Mejoramiento del Currículo.
- Relaciones de la Escuela con la comunidad.
- Trabajos de Oficina.
- Trabajos de Rutina.

El quehacer importante debe ser el relacionado con la orientación académica y mejoramiento del currículo, por cuanto a aquella se le considera como la actividad central, que incluye muchas otras, alrededor de la cual giran todas las demás; por ello recomiendan estos mismos autores que por lo menos un 60 por ciento del tiempo disponible sea dedicado a estas actividades, incluyendo las siguientes:

- ✓ Trabajo con el personal docente para la formulación de una adecuada filosofía de la educación que sirva a toda la escuela, al trabajo comunal y que se relacione con orientación educativa nacional y derive de ella.
- ✓ Asumir el liderazgo para proporcionar dentro de su unidad escolar un continuo programa del mejoramiento curricular que contribuya, asimismo al mejoramiento del currículo dentro del distrito.
- ✓ Trabajo con personal de la escuela o determinación y consecución de objetivos educacionales congruentes.
- ✓ Elaboración de un amplio y eficiente sistema de evaluación, elaboración de programas y determinación de medidas para la atención de los niños excepcionales.
- ✓ Formulación y ejercicio, dentro de su unidad y el distrito, de los principios, procedimientos y materiales necesarios para la calificación, promoción e informes de los alumnos.
- ✓ Asegurar la participación de los especialistas asesores para la orientación de la enseñanza y demás actividades, dentro de un programa elaborado y supervisado por él.
- ✓ Garantizar el perfeccionamiento profesional de los maestros, que se hallan en servicio, dentro de un plan sistemático, permanente y continuo, con créditos oficiales, dentro de las actividades del distrito.
- ✓ Mantenerse al día y alerta respecto de las innovaciones educacionales para presentarlas a su personal y tratar la manera de ensayar las más apropiadas.
- ✓ Intercambiar informaciones e ideas con los profesores y demás personal profesional de la comunidad.
- ✓ Velar por que se encuentren disponibles y en buen estado los elementos o recursos indispensables para el trabajo escolar.

3.3.1 La Personalidad del Director

Se han realizado muchos estudios respecto de las cualidades que debe reunir todo director de escuela tomando en cuenta a toda la comunidad educativa y sociedad civil.

En términos generales se ha llegado a concluir que ante las cualidades profesionales de los directores deben sobresalir las siguientes:

- ✎ Competencia Técnica.
- ✎ Confianza en sí mismo y Sentido del humor.
- ✎ Energía, Entusiasmo, Originalidad.
- ✎ Habilidad para tratar con las personas.
- ✎ Iniciativa.
- ✎ Precisión.
- ✎ Prevención de las situaciones futuras.
- ✎ Respeto por la opinión ajena.

Los siguientes atributos personales se considera valiosos para las personas encargadas de las direcciones escolares.

- ◆ Aptitud Intelectual.
- ◆ Aptitud para comunicarse eficientemente.
- ◆ Aptitud para trabajar con otro de manera individual y en grupo.
- ◆ Buen juicio
- ◆ Capacidad de ejercer un liderazgo democrático
- ◆ Personalidad capaz de hacer valer su competencia profesional y lograr que los docentes acepten su asistencia y orientación.

- ♦ Salud mental y física
- ♦ Satisfacción por las actividades de servicios profesionales.
- ♦ Una filosofía de la educación bien fundamentada y habilidad para traducirla en la práctica.

3.3.2 FUNCIONES DEL CARGO DEL DIRECTOR (A), SEGÚN REGLAMENTO DE LA LEY DE PARTICIPACIÓN EDUCATIVA EN NICARAGUA

Ley 413, Capítulo VII. Del Director del Centro

Artículo 58.- El Director (a) del centro ejerce la representación del mismo y conforme el Artículo 8, de la Ley, le corresponden las siguientes funciones:

1. Ejercer la administración del centro educativo, subordinado al Consejo Directivo Escolar.
2. Cumplir y hacer cumplir las Políticas Educativas dictadas por el MINED.
3. Garantizar el cumplimiento del Plan de Desarrollo Escolar, así como los resultados educativos.
4. Garantizar la eficiencia en el manejo administrativo y académico del centro.

Artículo 59.- El período del Director (a) del centro conforme el Arto. 9, de la Ley, es de dos años, pudiendo ser reelecto hasta por dos períodos sucesivos. Sujeto a confirmación por el Consejo Directivo Escolar.

Los directores de centro que se hayan destacado en su gestión académica y administrativa podrán ser promovidos a cargos dentro de la red territorial, siempre y cuando existan plazas disponibles.

Artículo 60.- Los candidatos al cargo de Director deben reunir los requisitos establecidos en la Ley, que conforme su Arto. 9, son los siguientes:

1. Ser un docente que reúna los requisitos establecidos en la Ley de Carrera Docente.
2. Ser profesional con Título Universitario en Ciencias de la Educación.
3. De reconocida Probidad y Solvencia Moral.
4. Con experiencia Docente de un mínimo de cinco años.
5. Ser nicaragüense.

Artículo 69.- El Director del Centro Educativo velará por la integración y funcionamiento del Consejo Directivo Escolar, del Consejo de Docentes, de la Asociación de Padres de Familia y del Gobierno Estudiantil, con quienes coordinará las actividades administrativas y técnicas de cada sector para el funcionamiento del Centro Educativo, respetando los procedimientos y normativas establecidos.

Así mismo, le corresponde al Director (a) del centro realizar las actividades informativas sobre los aspectos administrativos, financieros y técnicos pedagógicos del centro, con los diferentes sectores de la comunidad educativa, a través de asambleas debiendo publicar en lugar visible del centro de estudio, el correspondiente informe mensual, el cual deberá contar con el visto bueno del Consejo Directivo Escolar.

Artículo 70.- El Director del centro además de las funciones establecidas en la Ley y el presente Reglamento, deberá cumplir con las que le asignan el Reglamento General de Educación Primaria y Secundaria, la Ley de Carrera Docente y las Políticas y Normativas del Ministerio, en todo lo que no se opongan a la Ley de Participación Educativa. En caso de faltas a dichas obligaciones estará sujeto a las sanciones que dicho Reglamento General establece.

Artículo 71.- Al Director (a) del centro le corresponde la contratación del personal docente y administrativo a propuesta del Consejo Directivo Escolar, todo sujeto a las disposiciones del Código del Trabajo, de la Ley de Carrera Docente y a las Políticas del Ministerio.

3.4. EL LIDERAZGO DEL DIRECTOR EDUCATIVO

El director debe ser un inteligente organizador de la labor educativa; los docentes de una escuela, por competentes que sea, trabajando individualmente no pueden desarrollar una actividad armoniosa.

La escuela es eficiente solo cuando el personal, aceptando una meta común, trabaja unido para alcanzarla. Pero sin una atinada orientación, cada maestro o

profesor tiende a trabajar en forma aislada, sin preocuparse mucho por armonizar su tarea con la del resto del personal.

El deber del director es proporcionar ayuda en este sentido, y para el caso se debe reconocer la seriedad del problema; la orientación de los maestros en una escuela es más difícil que la de los trabajadores en una industria, por ejemplo, porque como los docentes están en el mismo nivel social y educacional del director, éste debe tratarlos como colegas y colaboradores más bien que como subalternos. Frecuentemente, los maestros tienen tan buena preparación profesional como el director, a veces mejor que la de éste en algún aspecto particular, por lo cual sugerimos que haya una amplia armonía y cooperación en el trabajo escolar para aprovechar esta circunstancia como leve desventaja.

Hay casos en que determinado profesor ha estado sirviendo en el mismo lugar durante muchos años, y entonces tiene la ventaja de conocer el medio donde le toca actuar. Por otra parte, el director puede desconocer ese medio en particular, pero a su vez, pudo haber tenido experiencia, en medios diferentes, por lo cual posee un término de comparación bastante amplio.

Por eso es difícil decir, simplemente que determinado miembro del personal es mejor que otro, pues el campo del conocimiento humano es tan amplio, que es imposible encontrar una persona que sea mejor que otra en todo; lo será en determinado aspecto del saber y aun así, es difícil comprobarlo.

Algo semejante sucede en el campo de la enseñanza, un maestro debe reunir tantos y tan variados requisitos, que es difícil sino imposible que un educador, sea mejor que otro en todos los aspectos, lo que se consigue en una escuela donde hay varios maestros en servicios, es una diversidad de características, porque unos poseen unas y otros otras, y la escuela debe sacar ventaja de esta variedad, pues si son variados los docentes, más aun los son los alumnos que están bajo su orientación.

En algunos casos el cuerpo docente ha tenido más experiencia en esa escuela que el director, y aunque este hecho por sí solo no garantiza capacidad,

suponiendo igual preparación, la persona de más experiencia tiene cierta ventaja sobre todo cuando se trata del conocimiento del medio donde se trabaja.

Pero la experiencia por sí sola no significa todo, pues está lejos de ser favorable y en muchos casos puede ser desfavorable cuando ha brotado de prácticas defectuosas, contribuyendo a formar malos hábitos en las personas. Solo cuando la experiencia ha sido acompañada de pensamiento reflexivo con miras al mejoramiento profesional, puede considerarse como mérito en la persona que la posee.

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

El director debe tener siempre presente que su principal objetivo es el mejoramiento de la educación y para esto necesita primero, darse cuenta del problema y de su responsabilidad, y después tener la capacidad para afrontar la situación con carácter científico. Para ser un líder necesita organizar su trabajo y dedicar suficiente tiempo a cada una de las actividades, no descuidando unos aspectos por atender otros.

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

Cuando las disposiciones nacen de las opiniones de los diferentes miembros del personal es más fácil que sean respetadas, porque los docentes sienten mayor

responsabilidad para realizar lo que se ha sido propuesto por ellos mismos, lo que ha sido aceptado por la mayoría.

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

3.4.1. Líder

3.4.1.1 Conceptos

Según Casares Arangorris, David (1996:23), líder es alguien que tiene propósitos superiores, que tiene la característica de no conformarse, que siente el compromiso con los demás de propiciar de ayudar a su evolución.

Según Alef Mendoza, El líder es esa persona comprometida en asumir una posición de poder debido a un compromiso y convicción dentro de una ambiente de equipo. Lo que diferencia a un líder con los demás, es su carisma y espíritu de lucha incesante con el fin de lograr un bien común o meta en la vida.

Según Juan José Moncada Sánchez, Un verdadero líder deberá de ser responsable en todo lo que emprenda y si se quiere ser un líder sigue lo siguiente: visión, confianza, compromiso, objetividad y pro actividad.

3.4.1.2 Competencia de un líder educativo

- Tener habilidad para planificar, dirigir, evaluar, coordinar u incluso supervisar y controlar.
- Tener capacidad para pronosticar, fijar metas y objetivos.
- Dominar su propio trabajo en equipo.
- Valorar la importancia del trabajo en equipo.
- Tomar decisiones difíciles involucrando a su equipo.
- Saber buscar y encontrar la información clave.
- Saber escuchar y ser experimentado en la expresión oral y escrita.
- Enseñar y aconsejar a las personas con quienes trabaja.

- Legitimar su autoridad con el ejemplo.

3.4.1.3 Valores y Actitudes que deben desarrollar los líderes por excelencia en educación.

Autoestima: Respeto y consideración consigo mismo, valoración de sus cualidades y conocimiento de sus errores, confianza en sí mismo y afán de su superación.

Lealtad: Cumplimiento o cabalidad de su palabra, de esta manera quienes lo siguen tienen confianza en lo que dicen. Ser leal significa ser íntegro, coherente en su pensar y actuar, amante de la verdad, honesto consigo mismo y con los demás.

Iniciativa de servir: Disposición a dar y darse, tener dedicación en su trabajo; de tal manera que pueda ayudar, colaborar, guiar, orientar a los demás.

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

Valentía: Poder para asumir la plena responsabilidad por las decisiones para aceptar las críticas, serenidad para reaccionar frente a los fracasos y audacia para adquirir una actitud no conformista ante los éxitos.

Fuerza de voluntad: Cualidad innata en los líderes sobresalientes, reveses y dificultades que se presentan. Alcanzar el éxito no lo hace el talento, no lo hace el genio; lo hace la fuerza de voluntad.

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

3.4.1.4 Ventajas y Desventajas de un Líder

Ventajas:

- *Se mantiene excelentes relaciones humanas con el grupo.
- *Se está actualizando en los temas de interés.
- *Es la cabeza y responsable frente a directrices.
- *Se da sentido humano a la administración.
- *Se gana aprecio, gratuito y respeto de las personas.
- *La persona líder construye el ser persona.

Desventajas

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

3.4.1.5 Diferencias entre un jefe y líder:

JEFE	LIDER
-Existe por la autoridad.	-Existe por la buena voluntad.
-Considera la autoridad un privilegio de mando	-Considera la autoridad un privilegio de servicio.
-Inspira miedo.	-Inspira confianza.
-Sabe cómo se hacen las cosas.	-Enseña cómo hacer las Cosas.

-Le dice a uno: ¡Vaya ¡

-Le dice a uno: ¡Vayamos¡

-Llega a tiempo.

-Llega antes.

-Asigna las tareas.

-Da el ejemplo.

3.4.1.6 Diferencias entre los directores de grupos y los líderes de equipos

DIRECTORES DE GRUPO

LÍDERES DE EQUIPO

-El interés primordial en cumplir con los objetivos en curso le impide pensar en lo que podría obtenerse mediante una reorganización, para Fomentar la colaboración de sus miembros.

- Las metas actuales se toman sin problemas. Puede ser un visionario acerca de lo que la gente podría lograr como equipo. Comparte sus visiones y actúa de acuerdo con ellas.

-Reactivo con la gerencia Superior, son iguales y empleados. Le es más fácil pero entre ciertos Límites.

-Es proactivo en la mayoría de sus relaciones. Muestra un estilo personal. Puede estimular la excitación y la acción. Inspira el trabajo de equipo.

-Está dispuesto a involucrar a la gente en la planificación y la solución de los problemas hasta cierto

-Puede hacer que la gente se involucre y comprometa. facilita el que los demás vean las oportunidades para trabajar en

punto, pero dentro de ciertos límites.

-En ocasiones modifica los acuerdos del grupo por conveniencia personal.

equipo. Permite que la gente actúe.

-Mantiene los compromisos y espera que los demás hagan lo mismo.

3.4.2 LIDERAZGO

El liderazgo es el conjunto de capacidades que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.

Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como: “El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas u objetivos.

El liderazgo entraña una distribución desigual del poder. Los miembros del grupo no carecen de poder; dan forma a las actividades del grupo de distintas maneras. Aunque, por regla general, el líder tendrá la última palabra.

El filósofo Hugo Landolf, define al liderazgo como: “El liderazgo es el ejercicio manifestativo de las actualizaciones y perfeccionamientos de un ser humano, denominado líder, quien por su acción se coloca al servicio del logro, a través de una misión, de uno o varios objetivos propuestos por una visión. Dicha visión debe alinearse y subordinarse necesariamente al Bien Último del Hombre. Los objetivos propuestos por la visión deben incluir y considerar a aquellos objetivos que son individuales de cada una de las personas que conforman el equipo de liderazgo, conjuntamente con aquellos que son organizaciones”.

El autor Richard L. Daft, en su libro *La experiencia del Liderazgo*, define el liderazgo como: La relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten. Los elementos básicos de esta definición son. Líder, influencia, intención, responsabilidad, cambio, propósito compartido y seguidores.

3.4.2.1 Tipos de Liderazgo

En opinión de expertos en Desarrollo Organizacional, existen pocos tipos de liderazgo. En opinión de otros, no es que existan varios tipos de liderazgo: el liderazgo es uno y, como los líderes son personas (individuos con características personales definidas), las clasificaciones corresponden a la forma como ejercen o han adquirido la facultad de dirigir, circunstancia que no necesariamente implica que sea un líder.

- Líder Carismático: es el que tiene la capacidad de generar entusiasmo. Es elegido como líder por su manera de dar entusiasmo a sus seguidores.
- Líder Tradicional: es aquél que hereda el poder por costumbre o por un cargo importante, o que pertenece a un grupo familiar de élite que ha tenido el poder desde hace generaciones. Ejemplos: un reino.
- Líder Legítimo: podríamos pensar en “líder legítimo” y “líder ilegítimo”. El primero es aquella persona que adquiere el poder mediante procedimientos autorizados en las normas legales, mientras que el líder ilegítimo es el que adquiere su autoridad a través del uso de la ilegalidad. Al líder ilegítimo ni siquiera se le puede considerar líder, puesto que una de las características del liderazgo es precisamente la capacidad para convocar y convencer, así que un “liderazgo por medio de la fuerza” no es otra cosa que carencia del mismo. Es una contradicción, por si lo único que puede distinguir a un líder es que tenga seguidores: sin seguidores no hay líder, Gerson Borneo tocto.

3.4.2.1.1 Liderazgo según Cyrill Leveck

El tratadista Cyrill Leveck, en su libro El gen del liderazgo, propone la existencia de siete tipos de líder.

- Líder carismático: Consigue grandes avances estratégicos en la consecución de los objetivos organizativos ante una situación óptima, mientras que ante situaciones más críticas administra soluciones consistentes, tendiendo a detenerse mucho tiempo en una planificación de alta calidad. Los líderes que poseen este estilo tienen mucha dificultad para interactuar con personas con motivación para el logro muy elevada.
- Líderes de inteligencia superior: Su ámbito más propicio es cuando las organizaciones emplean a personas altamente cualificadas, consiguiendo así transacciones con resultados óptimos. Demuestran un gran rechazo y no se sienten bien ante confrontaciones en el mercado para productos populares de bajo valor y de una gran dependencia hacia la marca del mismo. En consecuencia este tipo de líder de inteligencia superior admira la inteligencia de otras personas. En consecuencia, los líderes que poseen una gran empatía, rechazan totalmente a los de inteligencia superior.
- Líder autocrático: Especialmente eficiente en momentos de crisis, puesto que no siente la necesidad de hacer demasiadas preguntas. Le cuesta adaptarse a los escenarios organizacionales cuando los actores de los mismos poseen altos niveles educativos y están muy calificados. Sin embargo actúan exitosamente en diferentes situaciones. En los países que aceptan las diferencias sociales se sienten muy cómodos.
- Líder pastor: Muy solvente en las organizaciones con una evolución altamente consistente pero son ineficaces ante las crisis emergencias para las que se requieren decisiones rápidas. Este tipo de líderes se sienten muy cómodos en las organizaciones mercantiles de máxima estabilidad.
- Líder de la realeza: Tienen sus mejores oportunidades cuando se encuentran trabajando en organizaciones muy antiguas y son líderes en el mercado y no se adaptan a aquellas organizaciones cuyos productos tienen una demanda masiva. Este estilo no es recomendable para las organizaciones, debido a la dificultad de desligarlos de su papel como consecuencia de que a ellos mismos les cuesta en exceso aceptar que su actuación no es la mejor.

- Líder natural: Su actuación resulta sobresaliente en la mayoría de las circunstancias, y en especial en aquellas corporaciones mundiales cuyas marcas son reconocidas. Tienen dificultades para adaptarse a las organizaciones cuyas operaciones están excesivamente orientadas hacia las ventas. Se podría decir que este tipo de líder es el más eficaz, puesto que una de sus grandes habilidades es la motivación que transmite a sus más cercanos seguidores para que trabajen con agrado y mantengan satisfechos a los accionistas.

3.4.2.1.2. Liderazgo Desarrollador

De acuerdo con esta clasificación, existen varios estilos de liderazgo:

- Líder autócrata: un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno.
- Líder emprendedor: un líder que adopta el estilo participativo utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos, pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben.
- Líder liberal: mediante este estilo de liderazgo, el líder delega a sus subalternos la autoridad para tomar decisiones.
- Líder proactivo: este tipo de liderazgo promueve el desarrollo del potencial de las personas, de la forma que un jardinero cuida y potencia su jardín.
- Líder audaz: este tipo de persona es capaz de relacionarse con muchas instituciones y personas, persuasivo, crítico, con mirada positiva. Tiene la capacidad de consultar a las demás personas para luego tomar decisiones.

3.4.2.1.3 Según la formalidad en su elección

- Liderazgo formal: preestablecido por la organización.
- Liderazgo informal: emergente en el grupo.

3.4.2.1.4 Según la relación entre el líder y sus seguidores

- Liderazgo dictador: fuerza sus propias ideas en el grupo en lugar de permitirle a los demás integrantes a hacerse responsables, permitiéndoles ser independientes. Es inflexible y le gusta ordenar. Destruye la creatividad de los demás.
- Liderazgo autocrático: el líder es el único en el grupo que toma las decisiones acerca del trabajo y la organización del grupo, sin tener que justificarlas en ningún momento. Los criterios de evaluación utilizados por el líder no son conocidos por el resto del grupo. La comunicación es unidireccional: del al subordinado.
- Liderazgo democrático: el líder toma decisiones tras potencias la discusión del grupo, agradeciendo las opiniones de sus seguidores. Los criterios de evaluación y las normas son explícitas y claras. Cuando hay que resolver un problema, el líder ofrece varias soluciones, entre las cuales el grupo tiene que elegir.
- Liderazgo onomatopéyico: el líder, a la vez que reflexiona sobre la visión que ha de mover al grupo liderado hacia su objetivo deseado, se expresa a través de simples onomatopeyas verbales que favorecen notablemente el entusiasmo del grupo.
- Liderazgo paternalista: tiene confianza por sus seguidores, toma la mayor parte de las decisiones entregando recompensas y castigos a la vez. Su labor consiste en que sus empleados trabajen más y mejor, incentivándolos, motivándolos e ilusionándolos a posibles premios si logran el objetivo.
- Liderazgo liberal (laissez faire): el líder adopta un papel pasivo, abandona el poder en manos del grupo. En ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros del grupo. Los miembros del grupo gozan de total libertad y cuentan con el apoyo del líder sólo si se lo solicitan.

3.4.2.1.5 Según el tipo de influencia del líder sobre sus subordinados

- Liderazgo transnacional: los miembros del equipo reconocen al líder como autoridad y como líder. El líder proporciona los recursos considerados válidos para el equipo de trabajo.

- Liderazgo transformacional o carismático: el líder tiene la capacidad de modificar la escala de valores, las actitudes y las creencias de los colaboradores. Las principales acciones de un líder carismático con: discrepancias con lo establecido y deseos de cambiarlo, propuesta de una nueva alternativa con capacidad de ilusionar y convencer a sus colaboradores, y el uso de medios no convencionales e innovadores para conseguir el cambio y ser capaz de asumir riesgos personales.
- Liderazgo auténtico: es aquel líder que se concentra en liderarse en primer lugar a sí mismo. Es un líder con mucho autoconocimiento, ecuánime, espiritual, compasivo y generoso. Solo una vez que se lidera la propia mente se puede liderar a los demás.
- Liderazgo lateral: se realiza entre personas del mismo rango dentro de una organización u organigrama o también se puede definir como el proceso de influir en las personas del mismo nivel organizacional para lograr objetivos en común con la organización.

3.4.2.1.6 Otras clasificaciones

Una clasificación de la tipología del liderazgo es la formal, que representa la dirección de un grupo de trabajo de forma oficial o designada; otra menos evidente es el reconocimiento por los miembros de la institución de una manera informal de que tiene gran influencia, pero de una manera libre, sin ánimo retributivo y de forma carismática, estas personas son claves para el trabajo de campo. En la década de 1970, varios sociólogos españoles estudiaron el tema del papel de los “líderes informales”, como un tema relevante de la sociología de la organización.

El liderazgo también puede clasificarse así:

- Liderazgo individual (ejemplo a seguir)
- Liderazgo ejecutivo (planeamiento, organización, dirección y control de un proyecto).
- Liderazgo institucional
- Liderazgo consensual.

Cuando el liderazgo es necesario, comúnmente por el cargo, en una organización hablamos de líderes formales. Así, este líder debe tener ciertas capacidades:

habilidad de comunicación, capacidad organizativa y eficiencia administrativa, lo que equivale a decir que un buen líder es una persona responsable, comunicativa y organizada; un buen líder es aquel que tiene la habilidad de la Atención y Escucha en todo momento.

El concepto de liderazgo se transforma, vinculado con ideologías de diferentes signos y orientaciones y el concepto de “poder” o capacidad de influir sobre otros.

Líder carismático, es aquel a cuya causa se entregan sus seguidores. El carisma de los precursores revolucionarios o conservadores seducía a sus liderados. El líder sabía dónde ir y cómo hacerlo, exigía disciplina y obediencia. En América Latina, los caudillos/dictadores carismáticos, algunos considerados héroes, otros como villanos, marcan las historias nacionales y locales, y generan muchas prevenciones, pues la gente se resigna al paternalismo por temor al riesgo.

Líder servidor, es el que prioriza satisfacer las necesidades sociales. Según Robert Greenleaf los “profetas” poseen liderazgo carismático, además de ser “servidores”, los “buscadores” de guías, los “seguidores”, “destinatarios”, “beneficiarios” o “población objetivo”, hacen a los “profetas”.

Líder gerencial, es el que “gerencia” eficazmente los recursos, especialmente los humanos. En toda organización existen liderazgos fuera de las posiciones formales de conducción. Los gerentes deberían ser líderes, pero también se debe detectar y promover a los líderes que no son gerentes, para que sepan gerencial y sean promovidos a posiciones organizativas visibles.

Líder transformador: Es el que impulsa, produce y consolida cambios sociales u organizacionales, enfrenta problemas y conflictos y facilita soluciones desde el colectivo, es imaginativo, se adapta a los procesos, es servicial, orienta, es ético, escucha, se actualiza y comunica, motiva, se arriesga, comprende la interdisciplinar y la multilateralidad, comparte un ideario y códigos grupales en el ambiente conocido, es integrador, cooperativo, creativo y propositivo, rota los roles, diversifica, democratiza los procesos, garantiza horizontalidad y consenso, asume derechos y deberes.

Líder estructural, es el que brinda propuestas para la organización de sus instituciones o proyectos, definen la estructura, la estrategia y la respuesta en función del entorno. Crean las condiciones y el marco de soporte para un momento histórico.

Líder centrado en la gente, es el que se apoya en las relaciones, y en sus emociones, conflictos y esperanzas, atraen participación, comparten información e incorporan a los demás en la toma de decisiones, sirven a la gente y las orientan hacia el proyecto de desarrollo compartido.

Líder con orientación política, es el que procura espacio y poder para la organización, genera alianzas y coaliciones. Si es necesario utiliza la presión a la coerción. Si el poder es para el líder se acerca al liderazgo carismático, autocrático o directivo.

Líder simbólico, es el que utiliza símbolos para articular el mensaje y la práctica, debido a la carencia de explicaciones a los fenómenos, en medio de la incertidumbre y la confusión, los seres humanos crean símbolos, mitos, ritos ceremonias y artefactos que intentan dar sentido.

3.5 Dimensiones del Liderazgo

3.5.1 Liderazgo Pedagógico

- *Focaliza el proceso de aprendizaje
- *Sensibilización ante las dificultades familiares y de los estudiantes.
- *Socializa valores y prácticas democráticas
- *Desarrolla el pensamiento autónomo
- *Promueve procesos de producción y reconstrucción del conocimiento
- *Motiva a docentes y estudiantes
- *Promueve estrategias y técnicas psicopedagógicas que promuevan el aprendizaje significativo.

3.5.2 Liderazgo Político

*Establece estilo de gestión institucional, modalidades de vinculación y clima de trabajo.

*Sabe negociar, busca consensos y acuerdos.

*Es flexible y utiliza diferentes estilos de liderazgo para consecución de los objetivos.

*Aplica diferentes formas de actuación de acuerdo a las situaciones.

3.5.3 Liderazgo Estratégico

*Incorpora la planificación estratégica para la mejora institucional.

*Establece modalidades de trabajo grupal y colaborativo.

*Propone una mayor coherencia funcional

*Implementa la delegación de tareas y responsabilidades.

*Desarrolla el seguimiento y la asesoría a los procesos.

3.5.4 Liderazgo Comunitario

*Promueve vínculos pre activos con la comunidad local y regional.

*Genera mecanismos de regulación interno que se adapten a las variaciones del entorno.

*Registra demandas y necesidades internas y del entorno.

*Crea condiciones para que los padres participen en la vida escolar.

*Crea grupos de trabajo mixtos (centro-comunidad).

3.6 Dimensiones críticas de las situaciones de Liderazgo

Con base en sus estudios, Fiedler, detectó tres dimensiones críticas de la situación de liderazgo que contribuyen a determinar qué estilo de liderazgo es el más eficaz:

Poder otorgado por el puesto. Es el grado en que el poder otorgado por un puesto (en oposición a otras fuentes de poder, como personalidad o experiencia) le permite a un líder conseguir que los miembros del grupo sigan sus instrucciones, en el caso de los administradores, es el poder que procede de la autoridad organizacional. Como señala Fiedler, un líder a quien su puesto le concede un claro poder y considerable puede obtener más fácilmente buenas respuestas de sus seguidores que uno carente de ese poder. Estructura de las tareas, Fiedler entiende por esta dimensión, el grado en que es posible formular claramente las tareas y responsabilizar de ellas a los individuos. Si las tareas son claras (no vagas ni desestructuradas), será más fácil controlar la calidad del desempeño y responsabilizar más definidamente de él a los miembros del grupo.

Relaciones líder-miembro. Fiedler consideró a esta dimensión como la más importante desde el punto de vista de líder, ya que es probable que el poder otorgado por el puesto y la estructura de las tareas se halle en gran medida bajo control de la empresa. Esta dimensión tiene que ver con el grado en el que los miembros del grupo se sienten satisfechos con el líder, confían en él y están dispuestos a seguirlo.

El modelo de contingencia del liderazgo de Fiedler, es una figura que en realidad da una síntesis de las investigaciones de Fiedler, en las que determinó que el líder orientado a las tareas sería el más efectivo en condiciones “desfavorables” o “favorables”. En otras palabras, cuando su puesto le otorga al líder un poder débil, la estructura de las tareas es poco clara y las relaciones líder-miembro son más bien deficientes, la situación es desfavorable para el líder y el líder más eficaz será el orientado a las tareas.

3.6.1 Características del Líder

Según Warren Bennis (1990), en su libro, Estrategias para un liderazgo, establece cuatro características del líder:

+ Constancia: Esto quiere decir, que el líder es coherente en su manejo administrativo manteniendo un rumbo predeterminado.

+ Congruencia: El líder práctica lo que predica.

+ Confiabilidad: Está en supuesto cuando lo necesitan, dispuesto a apoyar a sus compañeros en momentos críticos.

+ Integridad: Cumple compromisos y promesas. Muestra coherencia entre lo que piensa, lo que dice y lo que hace.

Según Amalia Ballesteros, las características administrativas y personales del líder de la Educación son:

Administrativas

- Habilidad de comunicación
- Administración de su tiempo
- Habilidades de negociación
- Habilidades para planear y organizar
- Saber delegar el trabajo
- Habilidad para enfrentar y resolver conflictos
- Manejo eficaz de la información disponible
- Habilidad para convertir a los actores del currículo en equipo
- Capacidad para generar procedimientos y metas claras

- Habilidad y capacidad para evaluar y retroalimentar las metas propuestas
- Control del desarrollo de las labores
- Asesorar el desarrollo de las labores

Personales

- Pasión, creatividad y dedicación
- Es justo y objetivo
- Armoniza las posibles diferencias
- Expresa una misión inspiradora
- Buena autoimagen
- Confianza en sí mismo y en los demás
- Practica la crítica y la autocrítica
- Respeta a las personas
- Cultiva relaciones cordiales
- Posee entusiasmo y dinamismo
- Vivir en congruencia entre el pensar, decir y hacer.

IV. REGUNTAS DIRECTRICES

1. ¿Qué características posee la directora que la identifican como líder en el Instituto Técnico La Inmaculada?
2. ¿Qué estilo de liderazgo aplica la directora en el proceso administrativo en el Instituto Técnico La Inmaculada?
3. ¿Cuáles son las funciones administrativas que realiza la directora como efectos del liderazgo en el Instituto Técnico La Inmaculada?
4. ¿Qué recomendaciones son pertinentes a la dirección del Instituto, que contribuyan al buen funcionamiento administrativo del Instituto?

4.1 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Objetivos Específicos	Variab les	Definición Operacional	Subvariab les	Indicadore s	Técnica s	Fuent es
Definir que es la administración escolar, dirección escolar, las responsabilidades del director escolar y los estilos de liderazgos necesarios para lograr un buen proceso administrativo en el Instituto Técnico La Inmaculada.	Admini stración Escolar	Es el proceso de influir en las personas para que contribuyan las metas de la organización y el grupo.	Estilos de Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Liderazgo Dictador. ▲ Liderazgo Democrático. ▲ Liderazgo Onomatopéyico. ▲ Liderazgo Paternalista 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevista Encuesta 	<ul style="list-style-type: none"> Directora. Maestros. Padres de Familia.
	Direcci ón Escolar	Proceso que consiste en planear, organizar, dirigir y controlar, desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.	Característi cas: <ul style="list-style-type: none"> ▲ Valores ▲ Actitudes ▲ Orden ▲ Iniciativa ▲ Ejemplo 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Autoestim ☞ Lealtad ☞ Iniciativa de servir ☞ Valentía ☞ Fuerza de voluntad ☞ Dominio Personal 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevista Encuestas. 	<ul style="list-style-type: none"> Directora. Maestros. Padres de Familia.
	Respon sabilida des de la Director	Los deberes de todo director varían de acuerdo con el tamaño de la escuela, con el lugar donde se trabaje, con los	Planificació n: <ul style="list-style-type: none"> ▲ Elementos del planeamiento 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Propósitos ☞ Investigación ☞ Objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevista. 	<ul style="list-style-type: none"> Directora.

	a	principios que orienta su acción y con los objetivos de la escuela en particular.	o Organización: ▲Características de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Estrategias ☞ Políticas ☞ Presupuesto ☞ Procedimientos. <p>Las partes organizadoras responden a un objetivo definido:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▲ Establece en la organización los niveles de autoridad. 	Encuestas	Maestros. Padres de Familia
--	---	---	--	---	-----------	------------------------------------

V. DISEÑO METODOLÓGICO

El diseño metodológico son los pasos (métodos-medios) a seguir para generar una información que se requiere para la realización del presente trabajo en el Instituto Técnico La Inmaculada, del distrito III.

5.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

El enfoque es de carácter cuantitativo con implicaciones cualitativas, ya que los resultados obtenidos serán expresados en términos de cantidades y cualidades; esto permitirá, valorar la eficiencia y la eficacia de los aspectos administrativos del instituto.

5.2 TIPO DE ESTUDIO

Este trabajo es de tipo descriptivo, porque comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de cada una de las variables que se toman en cuenta para el trabajo de Seminario de Graduación basados en datos obtenidos en el Instituto Técnico La Inmaculada, del distrito III.

Es de corte transversal, ya que el estudio se realizará en un corto plazo comprendido, entre el 17 de agosto y el 30 de noviembre del 2014 y se rige por la planificación de las fases establecidas en el cronograma de actividades.

5.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

El Instituto Técnico La Inmaculada, ubicado en el distrito III, departamento y municipio de Managua, atiende las Modalidades de Educación Inicial, Primaria y Secundaria Técnica en el turno matutino.

Este estudio se realizó en el turno matutino, abarcando el 100% de la planta docente (21), de los cuales solamente diecisiete entregaron el instrumento de encuesta y la directora.

5.4 MÉTODOS EMPÍRICOS E INSTRUMENTOS

Los métodos empíricos utilizados en el estudio fueron:

- ♦ Entrevista.
- ♦ Encuesta.

¿Qué es entrevista?

Es una guía o esquema estructurado de manera ordenada, sobre un tema determinado que se aplica a una o varias personas especializadas en la materia.

El método de la entrevista se utilizó porque constituye una técnica de investigación donde se demanda una conversación planificada con el sujeto entrevistado y se distingue por su carácter intencional, dirigido con fines de obtener información y la orientación de la persona entrevistada. El tipo de entrevista que se utilizó es dirigida, guiada o estructurada ya que se elaboró previamente un cuestionario para realizar la entrevista.

Una entrevista a la directora para conocer el tipo de liderazgo que aplica en el colegio y las funciones administrativas que realiza.

¿Qué es encuesta?

Es una guía de interrogaciones que se aplica a un colectivo de personas de manera presencial sobre un mismo tema. Este procedimiento permite obtener unos resultados en el menor tiempo posible, porque es breve y de preguntas cerradas.

La encuesta, fue aplicada al personal docente del turno observado para conocer las funciones administrativas que realiza la directora y el tipo de liderazgo que ella aplica en el desempeño de sus funciones en el Instituto Técnico La Inmaculada, ubicado en el departamento y municipio de Managua, en el distrito III.

VI. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

6.1 ENTREVISTA A DIRECTORA

En la entrevista aplicada a la directora del Instituto Técnico La Inmaculada, afirma ser Licenciada en Pedagogía, con mención en Psicología, de la UNAN-Managua. Tiene 30 años de laborar en el Instituto y 25 como directora de la Institución.

Considera que reúne las características y cualidades como líder ya que se considera:

- ✓ Comunicativa
- ✓ Sociable
- ✓ Imparcial
- ✓ Honesta
- ✓ Transparente
- ✓ Positiva.

Como característica principal se considera anuente a recibir críticas para poder superar, además que sabe escuchar opiniones de los docentes.

La directora expresó, que sus mayores fortalezas es ser paciente, con temperamento equilibrado y poder de persuasión, entre sus debilidades está buscar la perfección y la desesperan las personas flemáticas.

Define el liderazgo como la capacidad de poder dirigir a un grupo de personas, donde se respete los deberes y derechos de cada uno, para alcanzar el logro de los objetivos propuestos en la Institución.

Esta definición es correcta ya que: el filósofo Landolf, Hugo (1987), en su libro La esencia del liderazgo, afirma: “El liderazgo es el ejercicio manifestativo de las actuaciones y perfeccionamiento de un ser humano, llamado líder, quien por su

acción se coloca al servicio del logro, a través de una misión, de uno o varios objetivos propuestos por una visión. Dicha visión debe alinearse y subordinarse necesariamente al bien último del hombre. Los objetivos propuestos por la visión deben incluir y considerar aquellos objetivos que son individuales de cada una de las personas que conforman el equipo de liderazgo, conjuntamente con aquellos que son organizacionales”.

Expresó que el estilo de liderazgo que aplica es el democrático, ya que es sin presión, accesible a la comunicación, participativo, eficiente y responsable, con el fin de cumplir e informar a nivel de otras instancias. Este criterio se relaciona a lo escrito por: Levick, Cyrill (1998), en su libro El gen del liderazgo: “Liderazgo Democrático: el líder toma decisiones tras potenciar la discusión de grupo, agradeciendo las opiniones de sus seguidores. Los criterios de evaluación y las normas son explícitos y claros. Cuando hay que resolver un problema, el líder ofrece varias soluciones, entre las cuales el grupo tiene que elegir”.

FUNCIONES ADMINISTRATIVAS QUE DESEMPEÑAN LA DIRECTORA

✓ PLANIFICACIÓN:

La directora expresó que en el Instituto, existe un consejo de dirección que está conformado por la directora, sub-directora de educación inicial y primaria, sub-directora de secundaria y son estas las encargadas de realizar las planificaciones anuales, mensuales y semanales. Expresó ser muy sujeta a lo planificado y que no le gusta improvisar.

Manifestó que en el Instituto, existen planes operativos, enfocados en las diferentes actividades curriculares y extracurriculares que se desarrollan en la institución.

Planes estratégicos, basados en dar respuesta a las dificultades académicas, materiales, financieras del Instituto. Planes de emergencias, destinados ante los desastres naturales que se puedan presentar.

✓ ORGANIZACIÓN:

Manifiesta que en el Instituto, existe el organigrama que establece la posición jerárquica de cada trabajador. Este organigrama presenta la organización del Instituto desde el área administrativa, modalidad de educación inicial, Educación Primaria, Educación Secundaria.

Expresó que las actividades son priorizadas desde las más urgentes inmediatas a la que están con mayor tiempo de cumplimiento, teniendo para esto organizadas comisiones de trabajo.

✓ SUPERVISIÓN:

Para realizar esta función:

- Elaboro un cronograma
- Orienta por medio de circular que habrá visita a nivel general.
- Ejecuto la supervisión por medio de documentos oficiales del instituto.
- Se conversa con el supervisado para evaluar la supervisión realizada.

✓ CONTROL Y EVALUACIÓN:

Expreso la directora que esta función se realiza por medio de: informe solicitado, despacho personal con el docente y reunión de colectivo.

La directora considera que la falta de personal administrativo, si dificulta el trabajo, ya que somos un equipo y que al faltar un miembro limita el trabajo de otra instancia.

Las fortalezas que tiene el funcionamiento del personal administrativo están:

- Comunicación, Transparencia, Tolerancia, Respeto hacia la instancia superior

6.2 ENCUESTA A DOCENTES

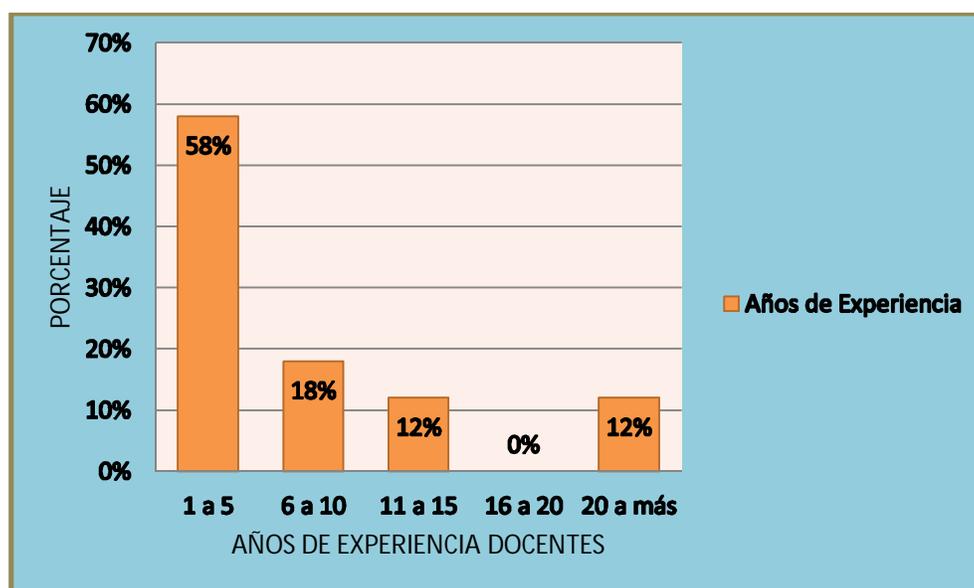
En la encuesta aplicada a los docentes que imparten clases en la modalidad de Primaria Regular y Secundaria, se obtuvo lo siguiente:

Los docentes que imparten clases en Primaria son normalistas y los que imparten clases en Secundaria en las diferentes disciplinas tienen en su mayoría el nivel de Licenciatura, por tanto tienen el perfil docente y están preparados para el desempeño de sus funciones.

Es importante mencionar que seis docentes de Primaria se han profesionalizado en la UNAN-MANAGUA, en las carreras que oferta el departamento de Pedagogía, como son: Educación Infantil, Educación Primaria y Administración de la Educación y dos docentes están en quinto año de la carrera de Físico-matemática y Ciencias Sociales.

Del 100% de estos docentes, el 53% oscila entre 1 a 5 años de laborar en el Instituto Técnico La Inmaculada. (Ver gráfica 1)

Gráfica 1. Años de laborar en el Instituto

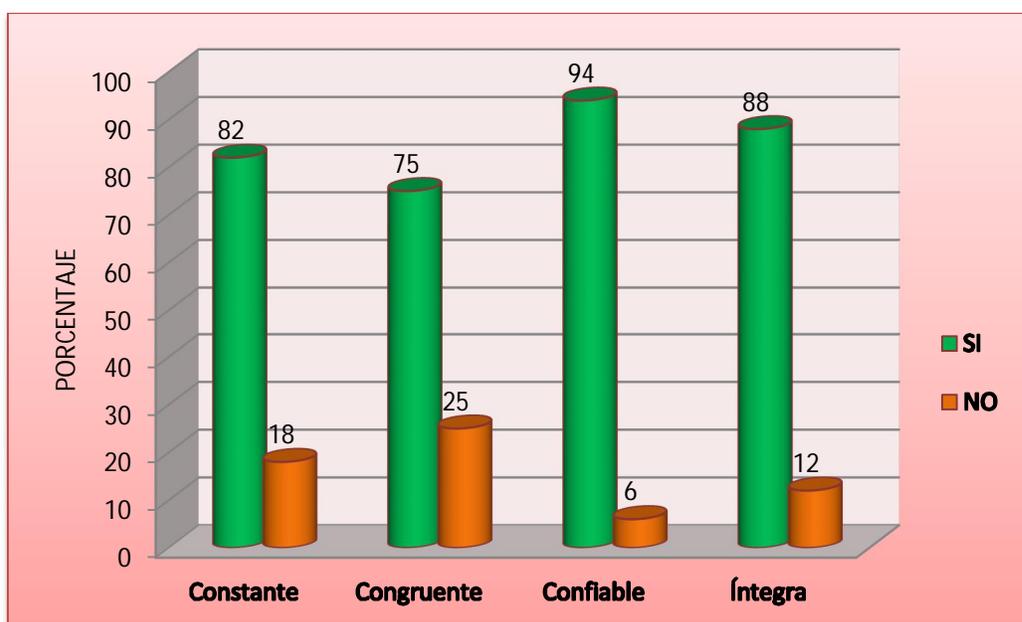


Fuentes: Encuesta a Docentes

Estos datos reflejan que más del 50% de los docentes tanto de primaria como secundaria, tienen pocos años de laborar para la Institución, sin embargo tienen la preparación y experiencia vivencial para emitir valoraciones con respecto al liderazgo que tiene la Directora.

➤ Los docentes valoran que la Directora si posee características como líder ya que el 82% la valora como constante, el 75% como congruente, confiable en un 94% e íntegra en un 88%. Lo cual se relaciona con lo planteado por Warren, Bennis (1990), Estrategias para un Liderazgo eficaz, sobre las características que debe poseer un líder... (pág. 49) (Ver gráfica 2)

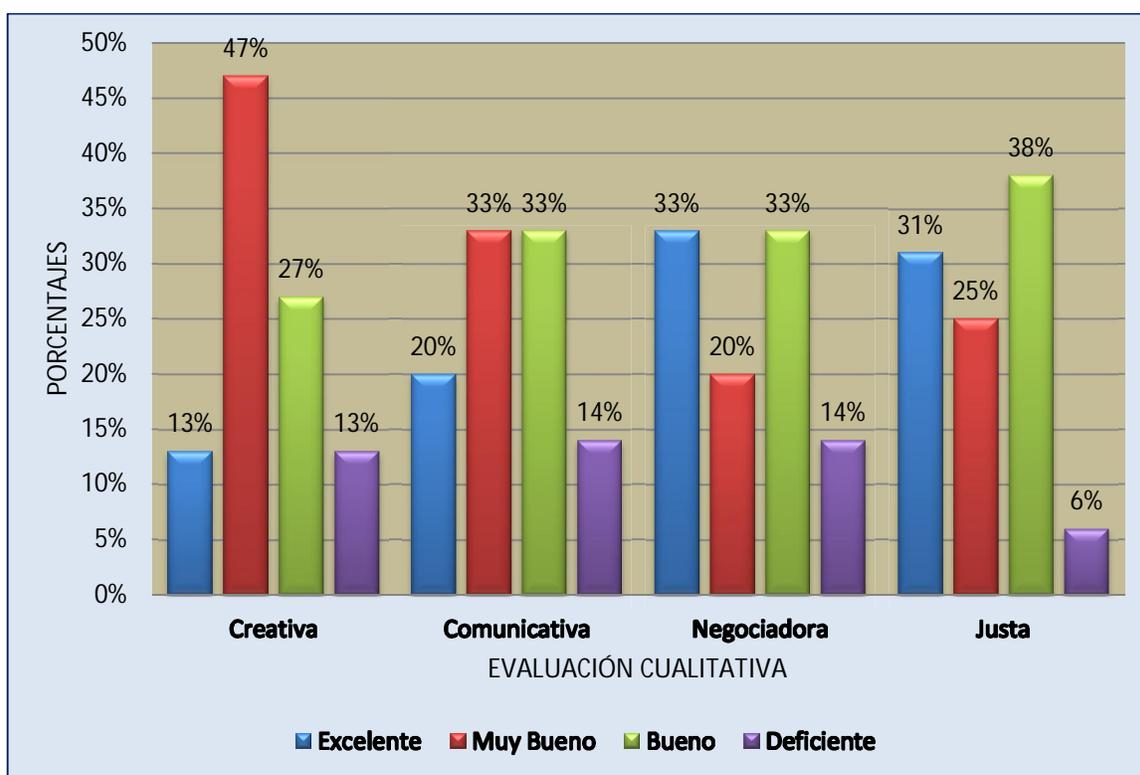
Gráfica 2: Características de la Directora como líder, según los Docentes



Fuente: Encuesta a Docentes

➤ El 13% de los docentes manifiestan que la directora posee excelentes cualidades por su creatividad, el 47% la considera muy buena, el 27% buena y el 13% deficiente. En lo comunicativo el 20% la considera excelente, el 33% como muy buena, como buena el 33% y el 14% como deficiente. En la cualidad negociadora el 33% de los docentes la considera como excelente, el 20% muy buena, el 33% como buena y un 14% de los docentes la valora como deficiente. El 31% de los encuestados considera que la directora es justa en sus decisiones, el 25% como muy buena, un 38% la considera buena y solamente un 6% como deficiente. (Ver gráfica 3)

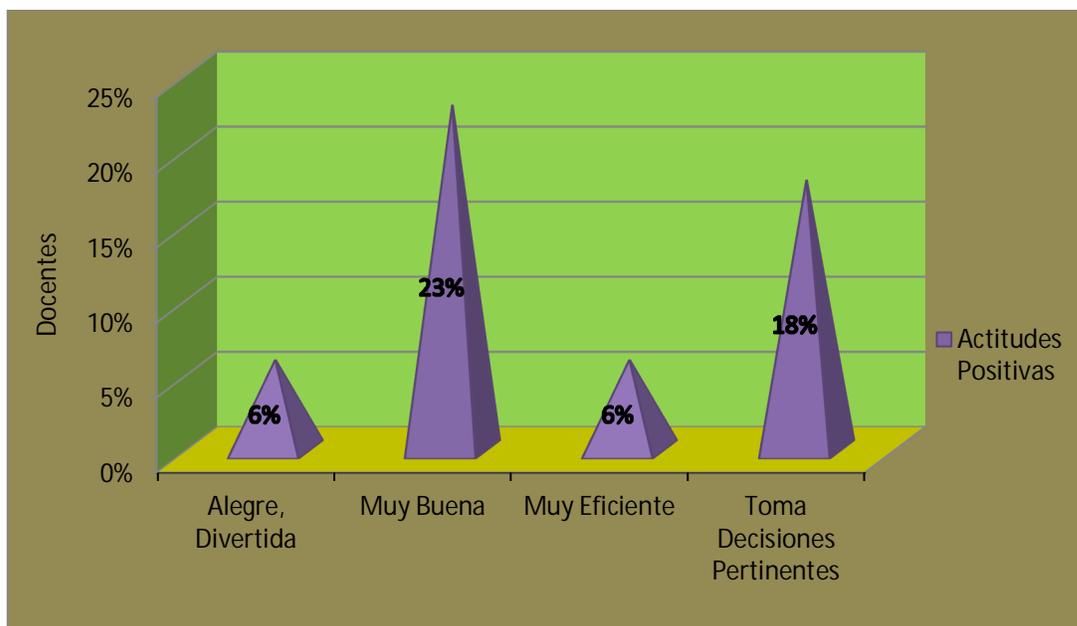
Gráfica 3: Cualidades que tiene la Directora como líder



Fuente: Encuesta a Docentes

➤ El 53% de los docentes, consideran que la Directora, tiene actitudes positivas como líder, ya que la valoran de muy buena, destacando que es: alegre, divertida, bromista, toma decisiones pertinentes, ayuda de acuerdo a sus posibilidades y es muy eficiente en las funciones que realiza. (Ver gráfica 4)

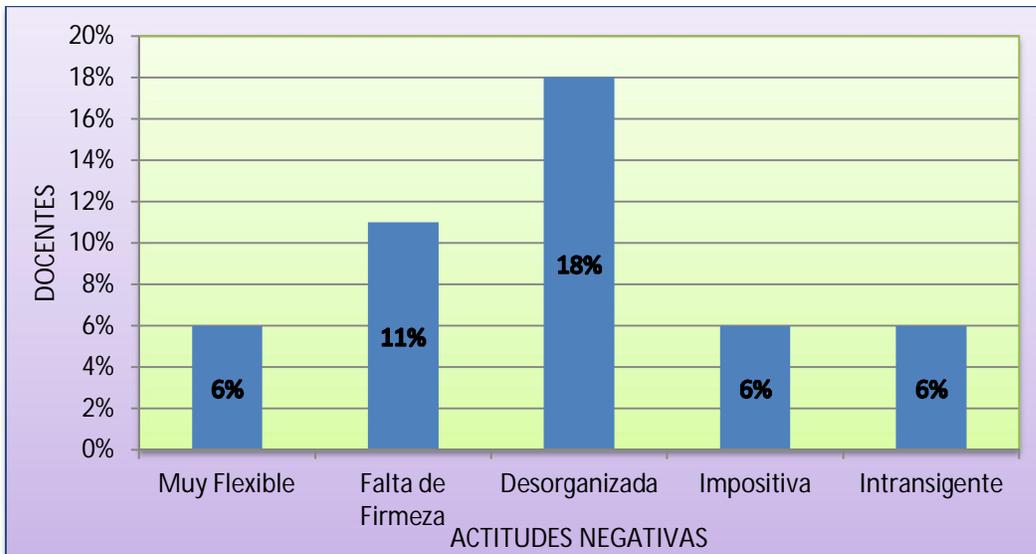
Gráfica 4: Actitudes Positivas de la Directora como líder



Fuente: Encuesta a Docentes

El 47% la valora con actitudes negativas como líder, ya que es muy flexible, falta de firmeza en orientaciones, desorganizada, impositiva, intransigente. Esto refleja que existe división de opiniones en los docentes, sobre las actitudes que manifiesta la directora como líder en el Instituto Técnico La Inmaculada. (Ver gráfica 5)

Gráfica 5: Actitudes Negativas de la Directora como líder



Fuente: Encuestas a Docentes

➤ El 88% de los docentes considera que la Directora posee buenas fortalezas como líder, ya que la valoran como: comunicativa, negociadora, capacidad de convencimiento, con valores cristianos, muy organizada. El 12% valora con pocas fortalezas, ya que impone su criterio y no tiene fortalezas como líder. (Ver gráfica 6)

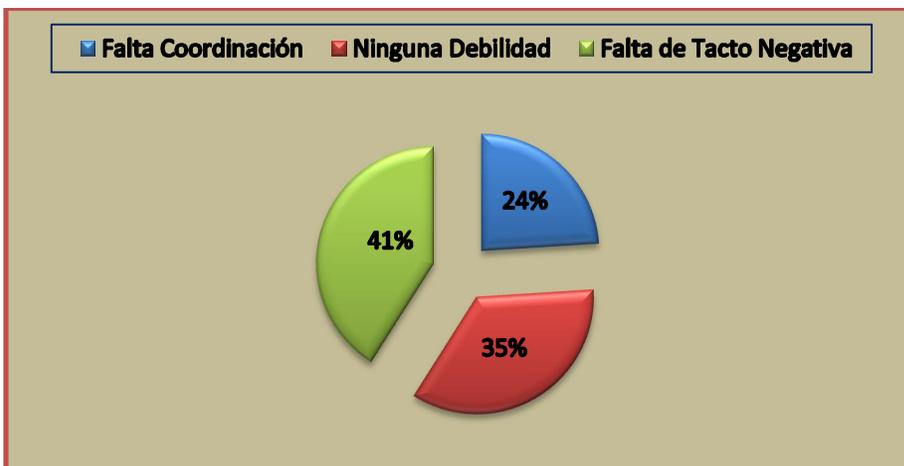
Gráfica 6: Fortalezas de la Directora como líder



Fuente: Encuesta a Docentes

➤ De los docentes encuestados el 41% considera que es muy negativa, no tiene tacto, no es negociadora. El 35% considera que no posee ninguna debilidad, en cambio el 24%, afirma que le falta coordinación en las actividades que realiza. (Ver gráfica 7)

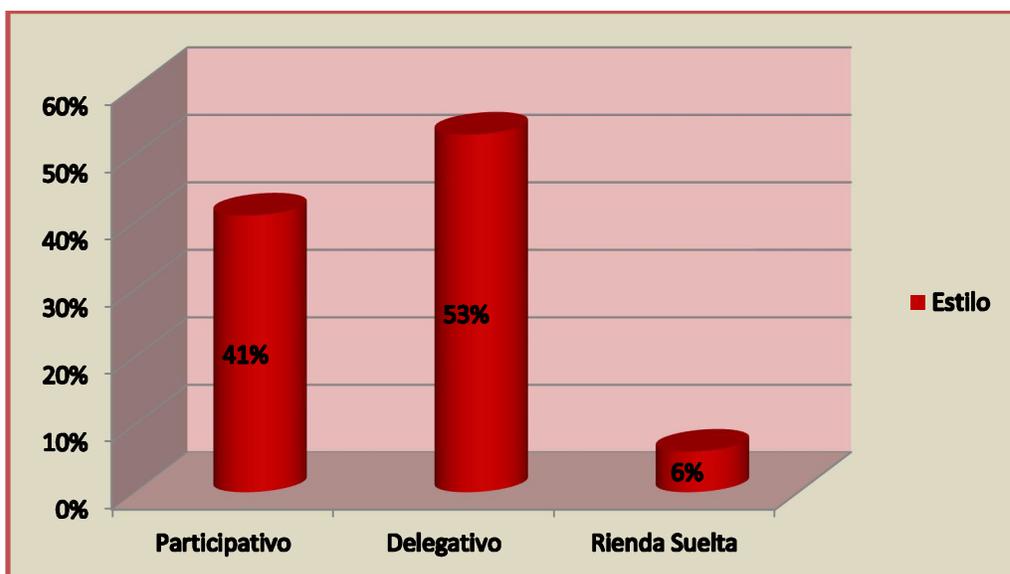
Gráfica 7: Debilidades de la Directora como líder



Fuente: Encuesta a Docentes

➤ De los docentes encuestados el 53% considera que el estilo de liderazgo aplicado por la directora es el Delegativo, el 41% lo considera participativo y un 6% de rienda suelta. (Ver gráfico 8)

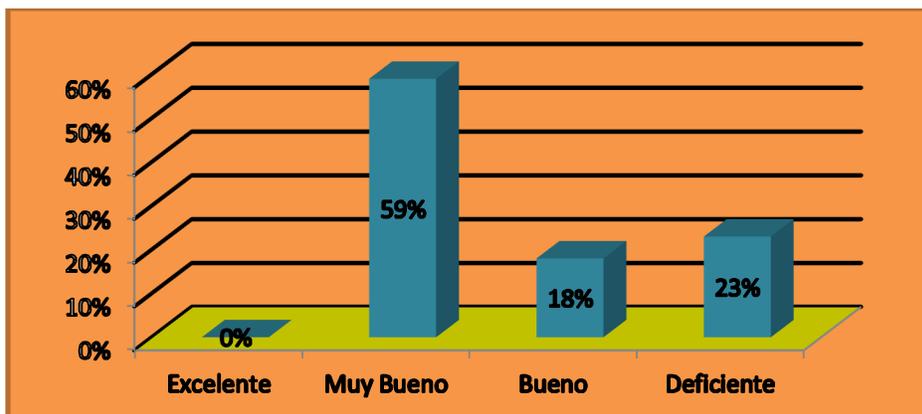
Gráfica 8: Estilo de Liderazgo



Fuente: Encuesta a Docentes

➤ El 59% de los encuestados consideran el trabajo de la directora de muy bueno, el 23% de los docentes, lo considera deficiente y el 18% como bueno. (Ver gráfico 9)

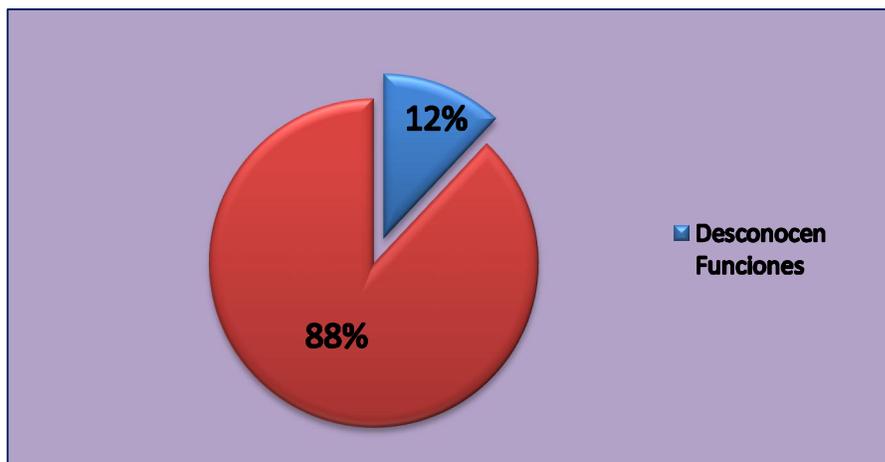
Gráfica 9: Como considera el trabajo de la Directora



Fuente: Encuesta a Docentes

➤ De los docentes encuestados el 88% afirma conocer las funciones que desempeña la directora, en tanto el 12% expresa desconocer las funciones que desempeña la directora en el Instituto. (Ver gráfica 10)

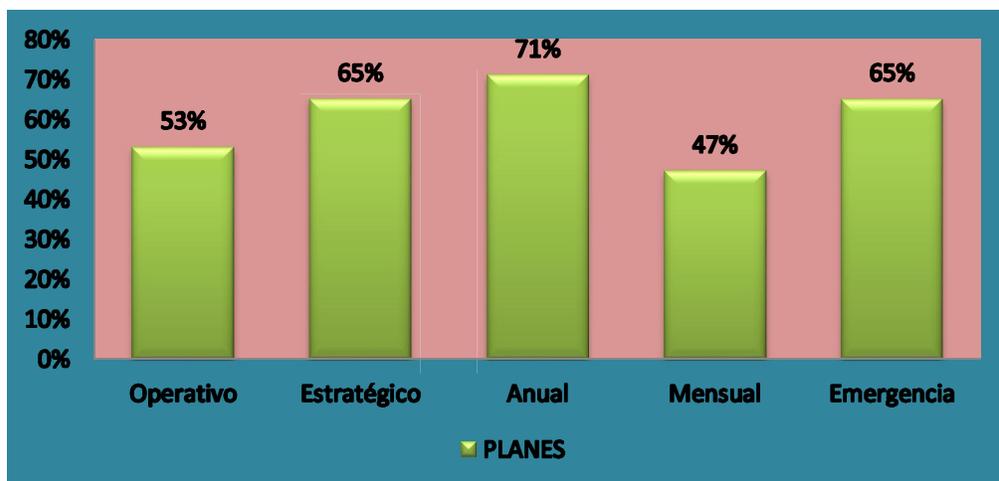
Gráfica 10: Funciones que desempeña la Directora



Fuente: Encuesta a Docentes

➤ El 53% de los docentes manifiestan que la directora aplica el plan operativo, el 65% planes estratégicos, el 71% plan anual, el 47% plan mensual y el 65% expresa que aplica plan de emergencia. (Ver gráfica 11)

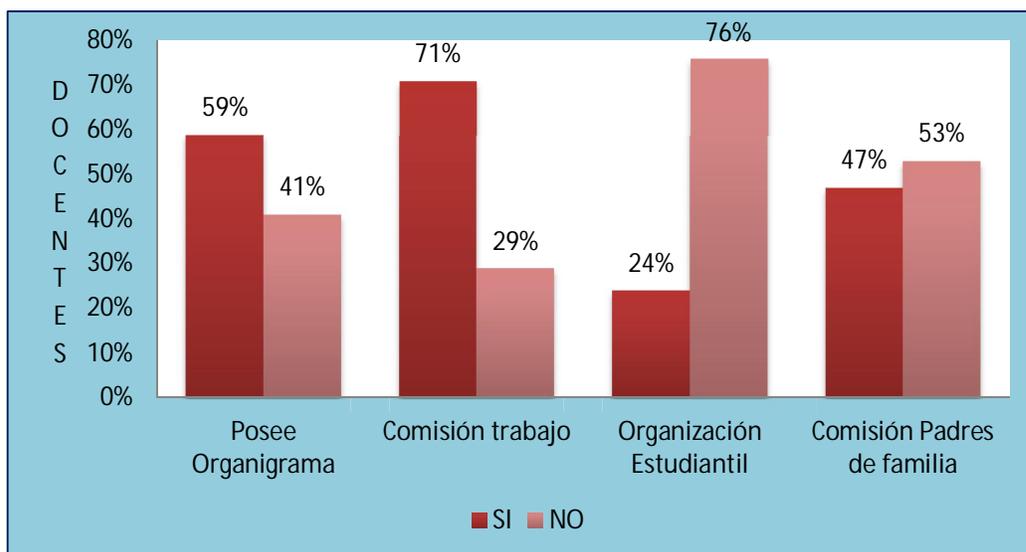
Gráfica 11: Planes que aplica la directora



Fuente: Encuesta a Docentes

➤ En la organización de la Directora, los docentes en un 41% de los docentes contestaron que posee organigrama, el 29% comisión de trabajo, el 76% contestó que por organización estudiantil, el 53% por comisión de padres de familia. (Ver gráfica 12)

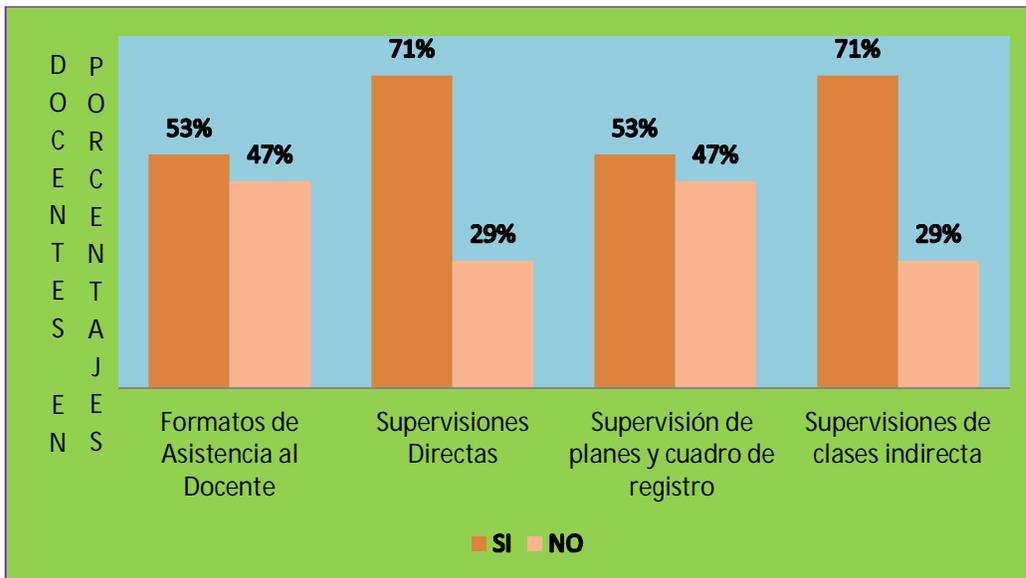
Gráfica 12: Organización de la Directora



Fuente: Encuesta a Docentes

➤ En lo que respecta de cómo lleva el control la Directora en un 53% manifestó que lo realiza con formatos de asistencia al Docente, el 29% lo realiza con supervisiones directas, el 53% con supervisión de planes, cuadros de registro y un 71% con supervisiones de clase indirecta. (Ver gráfica 13)

Gráfica 13: Tipos de Control

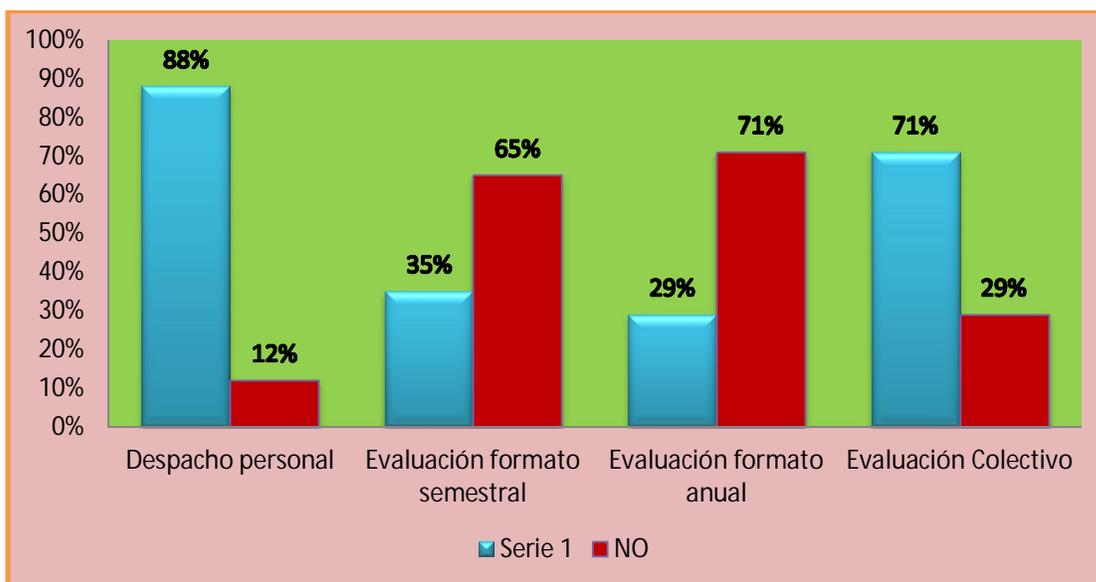


Fuente: Encuesta a Docentes

TIPOS DE EVALUACIÓN

➤ Los docentes expresan que los tipos de evaluación que realiza la Directora en un 88% utiliza los despachos personales, 71% por formatos colectivo, un 35% evaluación semestral y un 29% formatos anuales en los aspectos positivos, sin embargo un 71% expresa que la Directora no realiza evaluaciones por formato anuales. Evaluación; Henry, Fayol, Henry (1841-1925) administración industrielle et generste. (Ver gráfica 14)

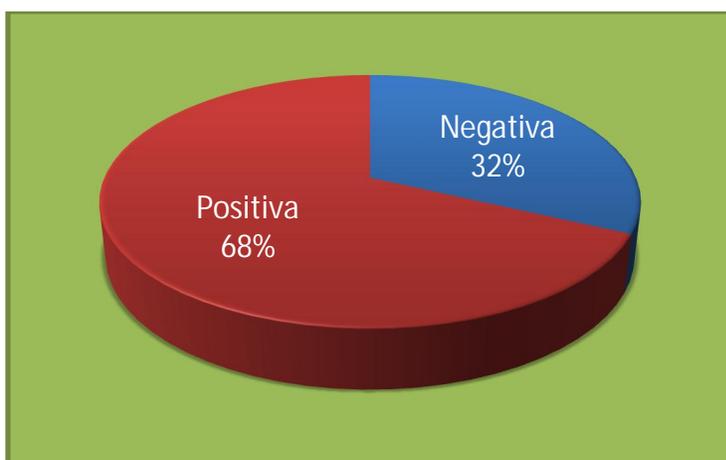
Gráfica 14: Tipos de Evaluación que realiza la Directora



Fuente: Encuesta a Docentes

➤ Con lo que respecta a la influencia que tiene la Directora si es positiva o negativa para con el desarrollo administrativo del Instituto, el 68% respondieron que es positiva ya que siempre nos está extendiendo su mano y nos sirve para desempeñar nuestra labor y el 32% respondió que es negativa. (Ver gráfica 15)

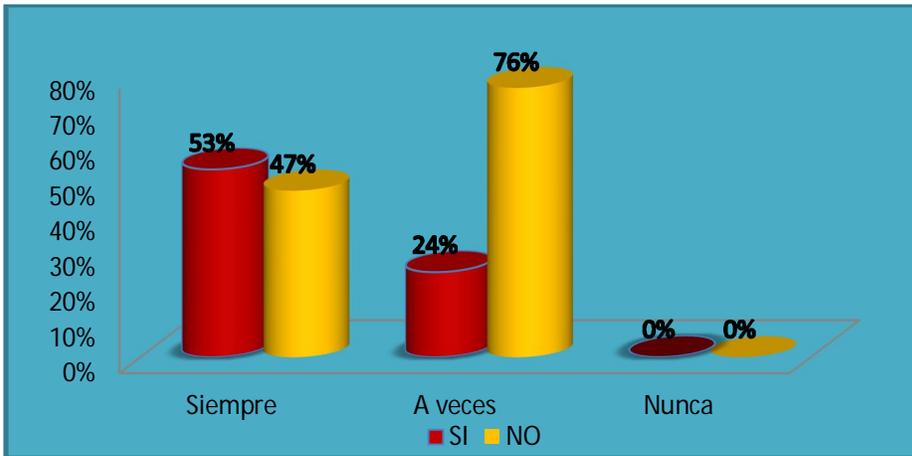
Gráfica 15: Influencia de la Directora en el desarrollo del Instituto



Fuente: Encuesta a Docentes

➤ El 53% de los docentes manifiesta que la directora siempre delega funciones y un 24% a veces se le delegan funciones, sin embargo el 47% expresan que la directora no siempre delega funciones. (Ver gráfica 16)

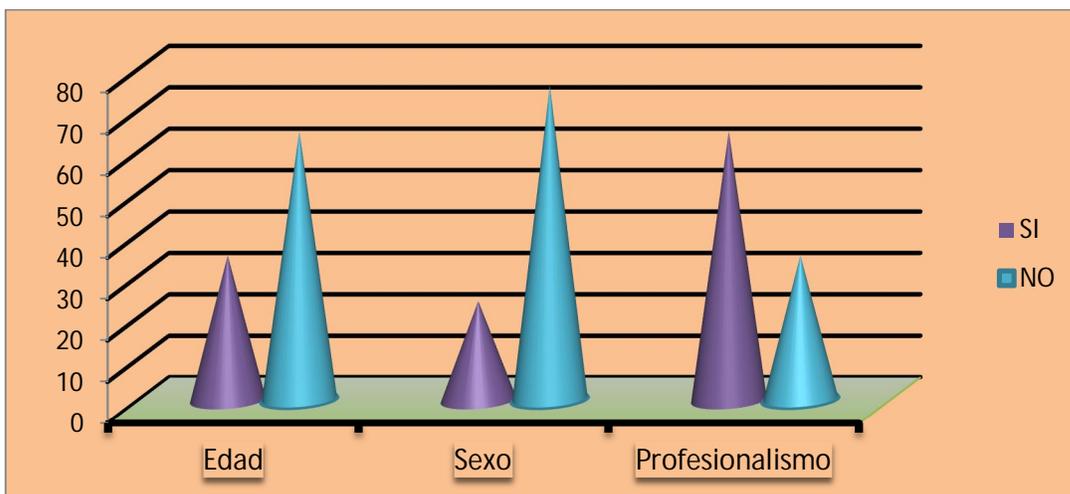
Gráfica 16: Delegación de Funciones



Fuente: Encuesta a Docentes

➤ En lo que respecta que si la Directora toma en cuenta las características de los docentes para delegar funciones, un 65% contestó lo realiza por edad, un 76% dijo que es por sexo y un 35% manifestó que lo realiza por profesionalismo. (Ver gráfica 17)

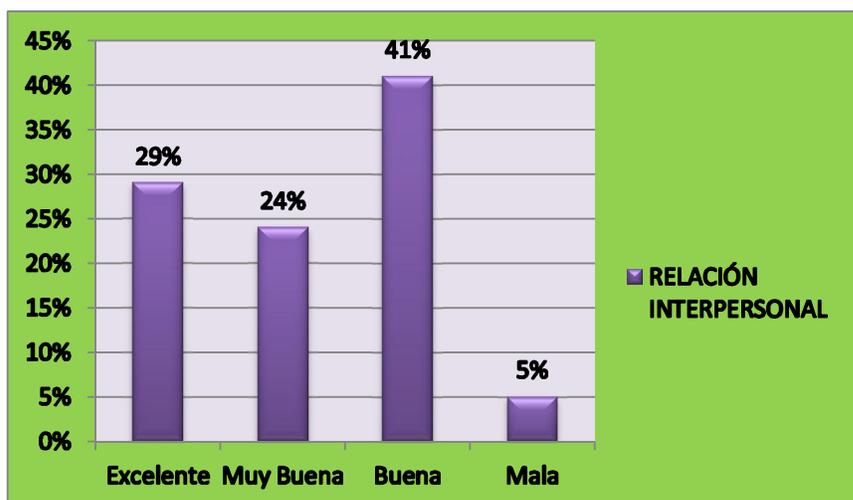
Gráfica 17: Características de los Docentes para delegar funciones



Fuente: Encuesta a Docentes

➤ El 29% de los docentes consideran excelentes las relaciones interpersonales con la directora, el 24% de muy buenas, el 41% de buenas y un 5% de malas. (Ver gráfica 18)

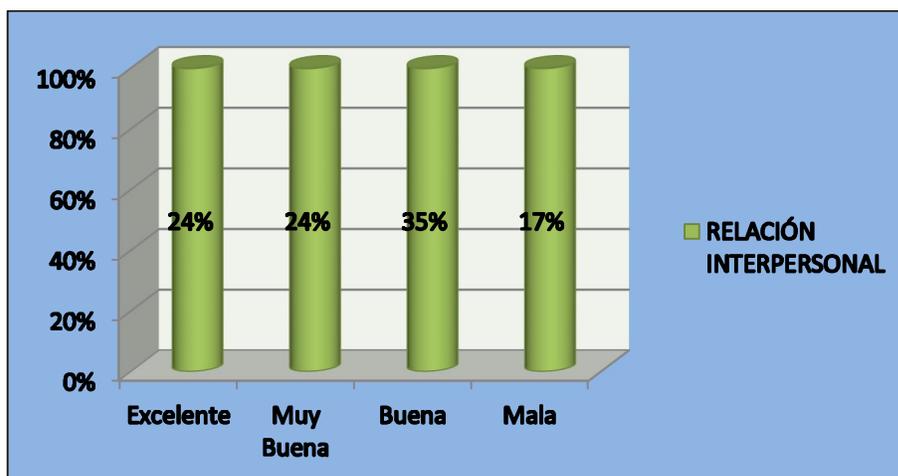
Gráfica 18: Relaciones interpersonales director-docente



Fuente: Encuesta a Docentes

➤ En la relación directora-personal de apoyo, el 24% de los encuestados la valora de excelente y muy buena, el 35% de buena y solamente un 17% la considera mala. (Ver gráfica 19)

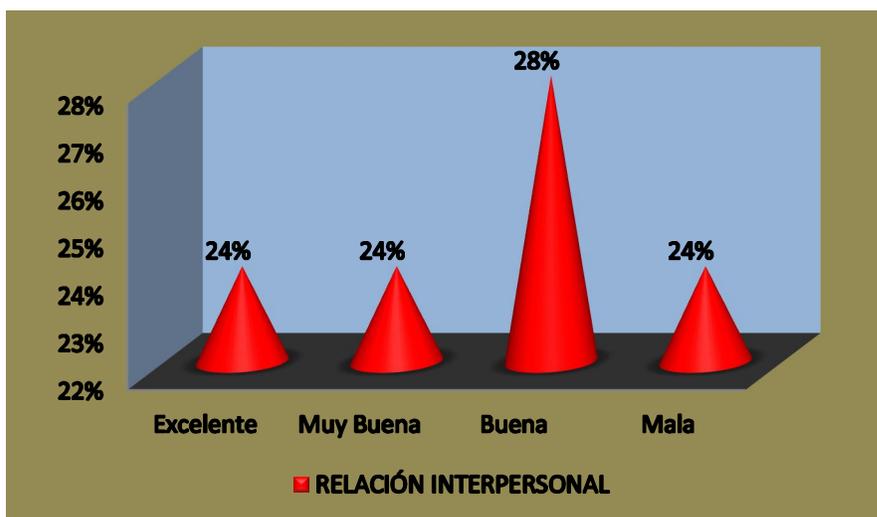
Gráfica 19: Relaciones interpersonales director-personal de apoyo



Fuente: Encuesta a Docentes

➤ Las relaciones interpersonales entre la directora y los estudiantes, los docentes encuestados la consideran de excelente y muy buena en un 24%, el 28% la consideran buena y un 24% de mala. (Ver gráfica 20)

Gráfica 20: Relaciones interpersonales director-estudiante



Fuente: Encuesta a Docentes

➤ Con respecto a la pregunta de que si consideran que la falta de personal de apoyo dificulta el trabajo de la Directora, respondieron que la Institución cuenta con el suficiente personal para cada área.

Revisión Documental

En la documentación facilitada por la directora, se constataron los siguientes:

DOCUMENTOS LEGALES

- Ley General de Educación
- Ley de Carrera Docente
- Código del Trabajo
- Ley de Participación Educativa
- Constitución Política
- Manual de Funciones

DOCUMENTOS ADMINISTRATIVOS

- Plan Operativo Anual
- Plan de emergencia
- Plan estratégico
- Plan Bimensual de actividades curriculares y extracurriculares
- Plan Mensual de actividades curriculares y extracurriculares
- Plan de Reforzamiento Escolar
- Plan de Acompañamiento Pedagógico
- Reglamento Interno Estudiantil
- Reglamento Institucional Laboral
- Expedientes Laborales
- Organigrama del Instituto
- Formato de Control de Asistencia y Puntualidad

DOCUMENTOS ACADÉMICOS

- Registro de matrícula
- Registros de calificaciones por grado
- Libro de actas de notas finales
- Expedientes estudiantiles
- Programas de estudios
- Cuaderno de registro de asistencia y calificaciones de cada grado
- Libros de textos de cada grado, en observaron en buen estado

VII. CONCLUSIONES

- 1) La Directora del Instituto Técnico La Inmaculada posee características de líder, y además la constancia al ser coherente en su manejo administrativo, además es congruente, confiable e íntegra al delegar el trabajo en los docentes.
- 2) Posee los conocimientos científicos de administración, ya que es Licenciada en Pedagogía.
- 3) El estilo de liderazgo que aplica la directora es el democrático, ya que toma en cuenta las opiniones de los docentes, delega funciones en sus subordinados y establece modalidades de trabajo grupal y colaborativo.
- 4) La directora realiza las funciones administrativas de: planificar, organizar, supervisar, controlar y evaluar las actividades curriculares como extracurriculares del Instituto, cumpliendo con las demandas y necesidades educativas de la comunidad.
- 5) La planificación que realiza está basada en las orientaciones del MINED y el calendario escolar.
- 6) La directora en sus archivos mantiene toda la documentación que refiere al funcionamiento del Instituto, según lo establecido del MINED.

VIII. RECOMENDACIONES

A LA DIRECTORA DEL INSTITUTO

- ✓ Realizar supervisiones directas a las aulas de clase.

- ✓ Integrar al consejo de dirección, la participación de un padre de familia.

- ✓ Mejorar las relaciones interpersonales director- docente de buenas a excelente.

- ✓ Mejorar las relaciones interpersonales director- estudiante de buena a excelentes.

- ✓ Enriquecer las actitudes personales como líder.

IX. BIBLIOGRAFÍA

1. Koontz O Donell, título del libro Administración, octava edición, código 124610, editorial Magraw-Hill en 1986, pág. 758.
2. Brooks Adams. (The Education of Henry Adams, 1918), fuente, diccionario de literatura universal. Editorial, océano, 2003.
3. J.A. Fernández Arena. Libro: El proceso administrativo, 1965. Editorial Diana.
4. Henry Fayol (Libro: Administration industrielle et générale, Paris H. Dunod et E. Pinat, OCLO)
5. George Terry (Principios de la Administración de Empresas, Buenos Aires, El Ateneo, 1993. Colección Biblioteca de ciencias económicas.
6. Reglamento de la Ley de Participación Educativa en Nicaragua- Constitución Política de Nicaragua. (Ley 413, cap. VII)
7. Casares Arangoiz, David (Liderazgo: fondo de cultura económica USA. 1-12-1994, Pág. 184.
8. Diccionario de la Lengua Española (1986). Editorial Océano.
9. Filósofo Hugo Landolf, Libro: La Esencia del Liderazgo. Editorial DUNKE, Pág. 782.
10. Richard L. Daft (La Experiencia del Liderazgo, Pág. 287. Editorial CLE International lengua castellano, 2007.
11. Warren Bennis (1990). Libro: Estrategias para un Liderazgo Eficaz, copyright, 2001. Editorial Paidos.
12. Cyrill Levick (1998) Libro: El gen del liderazgo, Primera Edición, México, Panorama, pág. 47

X. ANEXOS

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



ENTREVISTA A DIRECTORA DEL INSTITUTO TÉCNICO LA INMACULADA

La presente entrevista tiene como objetivo recopilar información para la realización de un informe de investigación como trabajo de fin de curso de la Asignatura Seminario de Graduación de V año, es por ello que rogamos contestar las preguntas con veracidad.

Datos Generales:

Fecha: _____ Años como Directora en el Instituto: _____

A continuación responda las siguientes preguntas.

1. ¿Cómo considera su trabajo como Directora del Instituto?
2. ¿Cree que sus decisiones tienen influencias negativas o positivas en el desarrollo administrativo del Instituto?

3. ¿Qué características y cualidades debe reunir el líder de un Instituto?
4. ¿Qué fortalezas tiene como líder?
5. ¿Qué debilidades tiene como líder?
6. ¿Qué tipo de liderazgo cree usted que aplica como Directora?
7. ¿Cómo define usted el Liderazgo?
8. ¿Cómo es el Liderazgo que ejerce en el Instituto como Directora?
9. ¿Cómo es la comunicación y relación con el Personal Docente y Padres de Familia?
10. ¿Delega funciones en su Personal Docente?
11. ¿Cómo realiza la función de Planificación?
12. ¿Cómo realiza la función de Organización?

13. ¿Cómo realiza la función de Supervisión?

14. ¿Cómo realiza la función de Control y Evaluación?

15. ¿Considera que la falta de Personal Administrativo, dificulta su trabajo como Directora?

16. ¿Qué fortalezas tiene el funcionamiento administrativo?

17. ¿Qué dificultades tiene el funcionamiento administrativo?

18. Sugerencias:

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



ENCUESTA A DOCENTES DEL INSTITUTO TÉCNICO LA INMACULADA

La presente encuesta tiene como objetivo recopilar información para la realización de un informe de investigación como trabajo de fin de curso de la Asignatura Seminario de Graduación de V año, es por ello que rogamos contestar las preguntas con veracidad.

Datos Generales:

Fecha: _____ Grado que atiende: _____ Años como Docentes en el Instituto _____

A continuación responda las siguientes preguntas.

1. ¿Qué características tiene la Directora como líder?

	SI	NO
Es Constante		
Es Congruente		
Es Confiable		
Es Integra		

2. ¿Qué cualidades tiene la Directora como líder?

	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Deficiente
Es Creativa				
Es Comunicativa				
Es Negociadora				
Es Justa				

3. ¿Cómo valora las actitudes de la Directora como líder?

4. ¿Qué fortalezas tiene la Directora como líder?

5. ¿Qué debilidades tiene la Directora como líder?

6. ¿Cuál crees que es el Estilo de Liderazgo que aplica la Directora?

a) Estilo Autoritario

c) Estilo Delegativo

b) Estilo Participativo

d) Estilo de Rienda Suelta

7. ¿Cómo consideras el trabajo de la Directora?

8. ¿Conoces cuáles son las funciones que desempeña la Directora?

9. ¿Qué tipo de planes aplica la Directora?

	SI	NO
Plan Operativo		
Plan Estratégico		
Plan Anual		
Plan Mensual		
Plan Emergencia		

10. ¿Qué tipo de organización ejerce la Directora?

	SI	NO
Posee Organigrama		
Comisiones de Trabajo		
Organización Estudiantil		
Comisiones de Padres de Familia		

11. ¿Qué tipo de control ejerce la Directora?

	SI	NO
Formato de Asistencia de Docentes		
Supervisión de Clase Directa		
Supervisión de Planes y Cuadro de Registro		
Supervisión de Clase Indirecta		

12. ¿Qué tipo de evaluaciones ejerce la Directora?

	SI	NO
Despacho Personales		
Evaluación por Formato Semestrales		
Evaluación por Formato Anuales		
Evaluación Colectiva		

13. ¿Tiene la Directora influencias negativas o positivas, en el desarrollo Administrativo del Instituto?

14. ¿Delega la Directora funciones administrativas en su Personal Docente?

	SI	NO
Siempre		
A veces		
Nunca		

15. ¿Consideras que la Directora toma en cuenta las características de los profesores para delegar funciones?

Características	
Edad	
Sexo	
Profesionalización	

16. ¿Tiene la Directora una buena comunicación y relación con su Personal Docente?

Relaciones Interspecífica	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Malo
Director-Docente				
Director-Personal de Apoyo				
Director-Estudiantes				

17. ¿Consideras que la falta de Personal Administrativo dificulta el trabajo de la Directora?

Tabla 1: Años de laborar en el Instituto

1 - 5	10
6 - 10	3
11 - 15	2
15 - 20	1
20 a más	2
TOTAL	17

Fuente: Encuesta a Docentes

Tabla 2: Características que posee la Directora como líder

Características de la Directora	SI		NO		TOTAL
	Cant.	%	Cant.	%	
Es Constante	14	82	3	18	17
Es Congruente	13	76	4	24	17
Es confiable	16	94	1	6	17
Es íntegra	15	88	2	12	17

Fuente: Encuesta a Docentes

Tabla 3: Cualidades de la Directora como líder

Cualidades	Excelente		Muy Bueno		Bueno		Deficiente	
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
Creativa	2	12	7	41	4	24	2	12
Comunicativa	3	18	5	29	5	29	2	12
Negociadora	5	29	3	18	5	29	2	12
Justa	5	29	4	24	6	35	1	5

Fuente: Encuesta a Docentes

Tabla 4: Valoración de las actitudes de la Directora como líder

ACTITUDES				
POSITIVAS			NEGATIVAS	
Alegre, divertida, bromista	1	Muy flexible		1
Muy buena	4	Falta firmeza en orientaciones		2
Muy Eficiente	1	Desorganizada		3
Toma decisiones pertinentes	1	Impositiva		1
Buenas, positivas, ayuda cuando está en sus posibilidades	2	Intransigente		1
TOTAL	9	TOTAL		8

Fuente: Encuesta a Docentes

Tabla 5: Fortalezas de la Directora como líder

Tabla 6: Debilidades de la Directora como líder

Debilidades	Cantidad	%
Muy Negativa	7	41
Ninguna Debilidad	6	35
Falta Coordinación	4	24

Fuente: Encuesta a Docentes

Tabla 7: Estilo de Liderazgo que aplica la Directora

Estilo	Cantidad	%
Autoritario	-	-
Participativo	7	41
Delegativo	9	53
Rienda suelta	1	6

Fuente: Encuesta a Docentes

Tabla 8: Como se considera el trabajo de la Directora

	Cantidad	%
Deficiente	4	23
Muy Bueno	10	59
Bueno	3	18

Fuente: Encuesta a Docentes

Tabla 11: Organización de la Directora

ORGANIZACIÓN	SI		NO	
	No.	%	No.	%
Posee Organigrama	10	59	7	41
Comisión de Trabajo	12	71	5	29
Organización Estudiantil	4	24	13	76
Comisión de Padres de Familia	8	47	9	53

Fuente: Encuesta a Docentes

Tabla 12: Tipos de control

CONTROL	SI		NO	
	No.	%	No.	%
Formato de Asistencia	9	53	8	47
Supervisión Clase Directa	5	29	12	71
Supervisión de Planes y Cuadro de Registro	9	53	8	43
Supervisión de Clase Indirecta	12	71	5	29

Fuente: Encuesta a Docentes

Tabla 13: Tipos de Evaluación

EVALUACIÓN	SI		NO	
	No.	%	No.	%
Despacho personal	15	88	2	12
Evaluación formato semestral	6	35	11	65
Evaluación formato anual	5	29	12	71
Evaluación colectivo	12	71	5	29

Fuente: Encuesta a Docentes

Tabla 14: Delegación de funciones

Delegación	SI		NO	
	No.	%	No.	%
Siempre	9	53	8	47
A veces	4	24	13	76
Nunca	-	-	-	-

Fuente: Encuesta a Docentes

Tabla 15: Características de los profesores para delegar funciones

CARACTERÍSTICAS	SI		NO	
	No.	%	No.	%
Edad	6	35	11	65
Sexo	4	24	13	76
Profesionalización	11	65	6	35

Fuente: Encuesta a Docentes

Tabla 16: Relaciones interpersonales Director – Docente

Relaciones	Excelente		Muy bueno		Bueno		Malo	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Director-Docente	5	29	4	24	7	41	1	5
Director-Personal de apoyo	4	24	4	24	6	35	3	17
Director-Estudiante	4	24	4	24	5	29	4	24

Fuente: Encuesta a Docentes

ANEXOS

FOTOS DEL INSTITUTO TÉCNICO LA INMACULADA













