



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad de Educación e Idiomas
Departamento de Pedagogía
Año de la Universidad Emprendedora
Carrera de Pedagogía con mención en Administración de la
Educación

Tema de Investigación:

Incidencia de las funciones administrativas en el clima laboral del personal de la escuela pública Miguel Larreynaga ubicada en la comarca Pochocuape del distrito III del departamento de Managua en el II semestre del año 2017.

Seminario de Graduación para optar al título de Técnico Superior

Nombre de los autores:

Bra. Cinthia Carolina Mayorga Sequeira

Bra. Sheyla Noemí Martínez Canales

Bra. Eveling del Socorro Méndez Solís.

Tutora: Lic. Gissell Larios Bermúdez

Managua, 11 de diciembre 201



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA
2017: “Año de la Universidad Emprendedora”

CARTA AVAL

El suscrito tutor de Seminario de Graduación para optar al Título de Técnico Superior, habiendo sido designado por las autoridades del departamento de Pedagogía de la UNAN – Managua, por este medio extiende:

CARTA AVAL

A las bachilleres: Cinthia Carolina Mayorga Sequeira, Sheyla Noemí Martínez Canales y Eveling del Socorro Méndez Solís, dado que el informe final de investigación titulado **“Incidencia de las funciones administrativas en el clima laboral de la escuela pública Miguel Larreynaga ubicada en la comarca Pochocuape del distrito III del departamento de Managua en el II semestre del año 2017.”**, cumple con los requisitos científicos, técnicos y metodológicos requeridos, para ser presentado y defendido ante un tribunal examinador.

En calidad de maestro tutor, extendiendo la presente carta aval, a los once días del mes de diciembre del año dos mil diecisiete.

Atentamente,

Gissell Larios Bermúdez
Docente tutor.

Cc. Archivo.

AGRADECIMIENTO

Después de haber realizado nuestro informe investigativo para optar al título de técnico medio de la carrera de Pedagogía con mención en Administración de la educación le damos gracias a:

Dios en primer lugar por habernos guiado por el camino de la felicidad y sabiduría ya que Dios en su infinito amor nos dio la vida, fuerza, voluntad y sacrificio para seguir adelante.

Es grato presentar este trabajo porque es el resultado del esfuerzo conjunto de del grupo de trabajo, agradecemos a los directivos del colegio:

Director: Mauricio José Gómez

Por habernos recibido y darnos el espacio para realizar la información de la investigación y brindarnos su colaboración, a los docentes quienes fueron un valioso apoyo para la recopilación de datos, y la facilidad y generosidad al darnos parte de su valioso tiempo y darnos la información.

A la maestra **Gissell Laríos** quien nos ayudó y enseñó la labor que desarrollaríamos en la investigación, gracias por su paciencia, dedicación y esmero a tener visión de futuros administradores y a nuestra prestigiosa universidad la cual abre sus puertas a jóvenes como nosotros, para prepararnos para un futuro competitivo y formándonos como personas de bien.

También es vital agradecer en este trabajo investigativo a todas aquellas personas que de una u otra manera nos dieron su apoyo y que son parte esencial en la formación académica y profesional de nuestras vidas; a nuestros padres, hijos y amigos con los cuales sin ellos no saldríamos adelante, gracias por su compañía y asistencia en este año académico.

Muchas gracias...

RESUMEN

En informe investigativo está basado la Incidencia de las Funciones administrativas en el clima laboral de la escuela pública Miguel Larreynaga ubicada en la comarca Pochocuape del distrito III del departamento de Managua durante el II semestre del 2017, realizado por los estudiantes de cuarto año de la Carrera de Administración de la Educación de la UNAN-Managua, Facultad de Educación e Idiomas, turno sabatino.

Este informe da a conocer funciones que deba ejercer el director y cómo este influye en el comportamiento de su personal además es un tema fundamental para los administradores en los centros educativos y en todos los sistemas educacionales. El clima laboral es uno de los factores que más aporta al logro de los mejores resultados en una escuela donde opera una disciplina laboral.

Para dar respuesta a los objetivos propuestos se procedió a través de una metodología fundamentada en un enfoque cuantitativo de investigación, diseñando un instrumento de tipo encuesta con información sobre 15 indicadores relacionados a las variables de funciones administrativas y clima laboral.

El enfoque que se desarrolla es desde el ámbito de aplicación es cuantitativa utilizando el programa estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), procesamiento de datos y análisis estadísticos. Versión 23, SPSS permite manejar bancos de datos de gran magnitud y también efectuar análisis estadísticos y probabilísticos muy complejo esto nos permitió la interpretación de los resultados tanto en cualidades como en cantidades, porque describen manifestaciones de quienes participaron en la investigación.

Los principales resultados sugieren que las funciones administrativas que ejercen los directores deben estar dirigidos por los lineamientos del Manual de Funciones de escuelas públicas, además se debe tomar en cuenta los elementos necesarios para el desarrollo de un clima laboral favorable a la escuela.

Palabras claves: Funciones administrativas, responsabilidades del director, actuación del director, liderazgo, Incidencia, Clima laboral, Hipótesis

Índice

Resumen

I.INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	4
1.4. ANTECEDENTES.....	6
II.OBJETIVOS.....	8
2.1 General:.....	8
2.3 Específicos:.....	8
III. MARCO TEÓRICO.....	9
3.1. Funciones administrativas	9
3.2 Manual de funciones del Director de los centros públicos.....	9
3.3 Características de los equipos directivos de trabajo	12
3.3.1Como educadores:.....	12
6.3.2 Como animadores pedagógicos.....	13
3.3.3 Como informadores y comunicadores.....	13
3.3.4 Como gestores de recursos.....	13
3.3.5 Como responsable administrativo	13
3.3.6 Como gestores de la política institucional	14
3.4 El trabajo en equipo en la escuela	14
3.5 Estilo de actuación de los Directivos.....	16
3.6 La personalidad del director	18
3.7 El liderazgo del director	19
3.8 Toma de decisiones y delegación de tareas	20
3.9 La incorporación de nuevos miembros.....	21
3.10 Modelos de Gestión en un Director.....	23
3.11 La comunicación con los padres de familia y la comunidad educativa en general	24
3.12 Supervisión y asesoramiento que ejerce el director de un centro escolar.....	26
3.13. Clima laboral	28
3.13.1 Conceptos y aspectos generales.....	28
3.13.2 Causas y consecuencias del clima laboral.....	30
3.13.3 Motivación y retribución.....	31
3.13.4 Socialización y comunicación.....	34
3.13. Papel que juega la estructura física del centro en el desarrollo del clima laboral	37
IV. HIPÓTESIS.....	39

V. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	40
VI. DISEÑO METODOLÓGICO	42
6.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	43
6.2 TIPO DE ESTUDIO	43
6.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	44
6.4 POBLACIÓN Y MUESTRA	46
6.5 SELECCIÓN Y TAMAÑO DE LA MUESTRA	47
6.6. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	49
6.6.1 Organización de la Información	49
VII. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	51
7.1 ANÁLISIS DESCRIPTIVO.....	51
7.2 ANÁLISIS INFERENCIAL.....	55
7.2.1 Funciones Administrativas	55
7.3 Clima laboral	61
7.4 Funciones administrativas y clima laboral	68
VIII. CONCLUSIONES.....	73
IX. RECOMENDACIONES.....	75
X. BIBLIOGRAFIA.....	77
XI. ANEXOS	79
6. Ambiente Externo del Centro	89

I.INTRODUCCIÓN

La escuela es un espacio de intercambio entre lo individual y lo social, donde convergen no solamente elementos o categorías de enseñanza sino también espacio de convivencia cultural, emocional y contextos socio históricos que permitieron su emergencia. En este sentido cada una de las funciones que desarrollan los personajes de la educación lo realizan dentro de un ambiente que o clima donde se sientan identificados y emocionalmente satisfechos con lo que hacen, tanto el director, los docentes y los estudiantes generan este espacio de quehacer e interactuar en la convivencia escolar.

En el proceso investigativo encontramos que no hay trabajos de este tema e identificamos la importancia de la Incidencia de las funciones administrativas en el clima laboral de la escuela pública Miguel Larreynaga, es por eso que nuestro tema nace de los principales elementos y componentes más importantes para que se genere un clima laboral en la escuela y en su equipo de trabajo, puesto que la manera de dirigir, de actuar, de supervisar, gestionar, su liderazgo influirá en su personal para que se desarrolle un resultado del trabajo sea este favorable o no dependerá en el estilo de actuación en que se realicen cada una de sus funciones administrativas.

Cada miembro de la escuela tiene un lugar asignado, aunque tal vez ese no sea el lugar adecuado para que pueda desplegar su potencial profesional y cada miembro se integra y trabaja a partir de lo que se asigne y su actuación dependerá del ambiente en que se generen tanto relaciones laborales, sociales o culturales.

Durante las visitas y algunos datos se han encontrado evidencias en la escuela Miguel Larreynaga, nos permitieron identificar que las condiciones en las que se desarrolla el trabajo administrativo y del colectivo es inapropiado, al identificar una serie de situaciones que han dificultado en algunos casos la comunicación y el desempeño en cada una de las tareas educativas por diversas causas encontradas, tales como el desconocimiento en su totalidad de las funciones del director, además del poco acompañamiento y asesoramiento del director, la actuación y la toma de decisiones frente a algunas situaciones conflictivas propias de la escuela y la insatisfacción de los docentes debido a que el administrador educativo en algunas ocasiones no ha estado presente en la escuela y por ende la ausencia de una autoridad que dirija en su momento al colectivo, así también la falta de disponibilidad

en los docentes al trabajo colectivo no propiciando espacios de expresión y reflexión lo que conlleva a una dificultad de armonía en el ambiente laboral.

Los resultados obtenidos en este informe se exteriorizan en los estilos de supervisión que ejerce el director es poco efectivo y que las funciones administrativas que realiza son básicas por el compromiso y exigencia de su cargo pues al no poseer el apoyo de una sub-dirección, el trabajo en ocasiones se sobrecarga de responsabilidades que le impiden atender efectivamente en su totalidad.

Por otro lado, se ha considerado que el clima laboral en la escuela es favorable en el desempeño de cada una de las responsabilidades del colectivo de trabajo, sin embargo algunas elementos en su entorno nos llevaron a identificar algunos elementos que les dificulta la realización de una dimensión personal y colectiva en relación tanto a la personalidad, liderazgo y la responsabilidad del director en el momento que influyan en el comportamiento y quehacer educativo e identificación en lugar donde trabajan.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Educación tiene como objetivo la formación plena e integral del individuo en todos los ámbitos de su vida, en esta dirección es fundamental que la persona desarrolle un conocimiento que le permita enfrentarse a los desafíos que presenta la sociedad actual y que, a la vez disponga de herramientas y habilidades para responder a tales exigencias, esto se lleva a cabo cuando en el quehacer educativo se cumple y se toman en cuenta una serie de factores que contribuyen al desarrollo de las funciones administrativas lo que permitirá a un clima laboral adecuado.

Sin embargo, se han encontrado evidencias en la escuela Miguel Larreynaga, que permiten identificar que las condiciones en las que se desarrolla el trabajo administrativo y del colectivo es inapropiado, al identificar una serie de situaciones que han dificultado la comunicación y el desempeño en cada una de las tareas educativas por diversas causas encontradas, tales como el poco acompañamiento y asesoramiento del director, la actuación y la toma de decisiones frente a algunas situaciones conflictivas propias de la escuela y la insatisfacción de los docentes debido a que el administrador educativo en algunas ocasiones ha manifestado insensibilidad y poca recepción a las inquietudes manifestadas por el colectivo, así también la falta de disponibilidad en los docentes al trabajo colectivo no propiciando espacios de expresión y reflexión y por ende conllevando a una poca armonía en el ambiente laboral.

Por otro lado, los docentes muestran desmotivación debido a que los intereses individuales del director se desvinculan de la institución, puesto que no facilitan las tareas a desarrollar además que el asesoramiento que realiza el director no ha sido asertivo y efectivo en cuanto al proceso de acompañamiento pedagógico.

Todo lo anterior conlleva a que estas causales incidan de manera inadecuada y a un clima laboral desfavorable, lo que no contribuiría a la formación plena y al aprendizaje integral de los estudiantes. Formulando la siguiente pregunta de investigación ¿Cómo inciden las funciones administrativas en el clima laboral de la escuela pública Miguel Larreynaga ubicada en la comarca Pochocuape del distrito III del departamento de Managua?.

1.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El trabajo investigativo sobre la Incidencia de las Funciones Administrativas en el clima laboral realizado en la escuela Miguel Larreynaga, destaca la importancia de demostrar qué factores del entorno laboral aportan satisfacción o generan insatisfacción y en qué medida esos elementos están o no presentes en un ambiente dentro de la escuela.

Es fundamental que en el proceso de formación personal, emocional e intelectual se evidencie un clima laboral acorde a una estabilidad en las relaciones humanas del equipo de trabajo (director-docente) desde el cumplimiento normativo de las funciones administrativas como pedagógicas para lograr así un desarrollo que les permita realizar más satisfactoriamente su quehacer educativo

Las escuelas se hallan integradas por personas que se relacionan a través de sistemas tanto formales como informales y la necesidad de que se cumplan las funciones respecto a lo que se establece en las políticas educativas, son elementales y además es uno de los factores que más aporta al logro de mejores resultados en una escuela, en la cual se espera una adecuada disciplina laboral. Esto también conduce a la percepción que se genera cuando los roles que se desempeñan atienden a las necesidades que presenta la escuela en todos sus aspectos educativos, y a la vez responder a las exigencias de aprendizaje de la sociedad actual.

El estudio se destaca fundamentalmente si el director realiza cada una de las actividades que le son asignadas en su trabajo, las que tienen influencia en la labor docente y que deben gozar tanto de una salud mental en el momento de ejercer sus tareas educativas y de resistir al desgaste emocional que se genera, esto no significa que no dejen de existir los conflictos o desacuerdos dentro de una institución, pero si buscar soluciones dentro de un ambiente más favorable en el cumplimiento del trabajo educativo. En este sentido se trata en la forma cómo se manejan las situaciones; si hay o no libertad en la escuela para plantear los problemas abiertamente y expresar opiniones lo que permitirá en alguna medida resolver los conflictos, sean estos entre los directivos y docentes, donde se estimule el pensamiento divergente e incluso crítico.

El sentimiento de formar parte de la escuela, de ser un miembro valioso del equipo de conducción, además de que los objetivos personales y los de la escuela están alineados es uno de los aspectos fundamentales de esta investigación, la que ayudara y será de utilidad al equipo administrativo a tener una visión y un panorama de la manera cómo influye el desarrollo de sus funciones ya sea directa e indirecta en el personal de trabajo para alcanzar los logros y objetivos de la misma, las que se deben de efectuar adecuadamente y enriquecer los conocimientos prácticos y académicos para así conllevar a un clima laboral favorable.

1.4. ANTECEDENTES

Desde sus comienzos las funciones administrativas han sido fundamentales en la educación, las funciones de los equipos directivos son múltiples, en el sentido de que sus acciones se encaminan a atender las demandas y necesidades de la sociedad en relación a la educación. Además de ser fundamentales e importantes son complejas y tienen múltiples desafíos que brindan al profesional que ejerce la carrera, las herramientas técnicas y básicas para aplicarlas en el área administrativa de la educación.

Para la realización de la investigación se encontraron evidencias y aportes de las siguientes investigaciones a nivel internacional:

- Para optar al título de Licenciatura en Educación con el tema: Diseño de perfiles y funciones administrativas para un centro escolar. Presentado en la Universidad del Istmo en la Facultad de Educación. Guatemala, 3 de diciembre de 2012. Autores: Fernando Josué Aguilar del Campo y Amada Sabina Montalván Rocío.
- Para optar al título de Pedagogía con orientación en administración y evaluación educativas en el grado académico de licenciatura con el tema: Función técnico-pedagógica del director y la actualización docente. Presentado en la Universidad Rafael Landívar en la Facultad de Humanidades. Quetzaltenango, julio 2015. Autora: Londy Carolina Maritza Cifuentes Castillo

Aportes de las siguientes investigaciones a nivel nacional:

- Seminario de Graduación para optar al título de licenciatura de pedagogía con mención en administración de la educación con el tema: Aplicación del Manual de Funciones Administrativas según políticas y lineamientos del Ministerio de Educación (MINED) y contexto social educativo del centro Salomón Ibarra Mayorga Municipio Ciudad Sandino, en el segundo semestre del 2012. Autoras: Bra. Claudia Vanessa Cruz Moreira y Bra. Maritza Esperanza Obando Aburto.
- Para optar al título de licenciatura de Pedagogía con mención en Administración de la educación con el tema: Funciones Administrativas del equipo de Dirección para el control y seguimiento del personal docente del

Instituto Nacional Publico Primero de Mayo "Douglas Sequeira" en el turno vespertino Colonia Primero de Mayo, Distrito VII, Managua, II Semestre del año 2014. Autoras: Bra. Diana Fabiola Medal Merlo y Bra. Ana de Fátima Gonzales Guadamuz.

En lo que se refiere al Clima laboral en el ámbito educativo no se encontraron investigaciones científicas por lo que el aporte que pueda brindar nuestra investigación será uno de los primeros realizados en la materia del sector educativo.

II.OBJETIVOS

2.1 General:

- Demostrar la incidencia de las funciones administrativas en el clima laboral de la escuela pública Miguel Larreynaga.

2.3 Específicos:

- Identificar las funciones administrativas y las características que presenta el director en relación a las actividades educativas que realiza el equipo de trabajo.
- Describir el clima del trabajo a través de las relaciones humanas en la comunidad educativa de la escuela.
- Contrastar las funciones administrativas en el desarrollo de un clima laboral en la comunidad educativa tomando en cuenta los resultados educativos de la escuela.

III. MARCO TEÓRICO

Los desafíos que enfrenta la sociedad en la educación actual, exige un compromiso por parte del equipo escolar, en tanto se desarrollen habilidades que les permitan ampliar conocimientos científicos, académicos y experimentales como profesionales del sistema educativo nacional, su actuación estará determinada por sus convicciones y criterios de responder a tales exigencias de la demanda educativa.

3.1. Funciones administrativas

Las funciones de los equipos directivos son múltiples, en el sentido de que sus acciones se encaminan a atender las demandas y necesidades de la sociedad en relación a la educación.

La Ley General de Educación, Ley 582 (2006), en su artículo 110 establece que:

Los trabajadores administrativos por naturaleza de su actividad escolar apoyaran la realización de la actividad escolar, garantizando la seguridad en los centros educativos, la creación de un ambiente adecuado, la atención de calidad a los estudiantes y todas aquellas acciones que favorezcan a la realización de la docencia de acuerdo con la constitución, el código laboral y demás leyes y reglamentos internos.

En este sentido es importante destacar que es deber de los directivos formular, ejecutar y realizar las políticas educativas en relación de sus funciones, las que permitirán alcanzar resultados favorables en el sector educativo, dentro de la organización escolar, orientando hacia un ambiente donde se deban desarrollar las actividades escolares propias tanto de los docentes como de los directores.

3.2 Manual de funciones del Director de los centros públicos

Una de las funciones que debe ejercer el director de un centro escolar es el servicio y por ende el crecimiento y desarrollo de cada uno de los miembros de su personal, este a la vez debe ser visto como un guía, un conductor de personal, aplicando en su sentido la autoridad y la capacidad de coordinar las funciones y normativas que le han sido asignadas por entidades superiores.

González, Nieto, & Portela, (2003) sostienen:

El ejercicio del cargo del director conlleva a cumplir con una serie de tareas específicas que se relacionan, en primer lugar, con la normativa que regula el funcionamiento de los centros, pero también con el propio modo de ser de la persona que ocupa el cargo, dado que la normativa legal no puede anular la personalidad del individuo.

El desempeño del director está relacionado con un modelo de director ideal en el cual influye en el personal mediante su actuación e identificación con el sistema educativo y el centro escolar. Las funciones que pueda realizar dentro de la administración queda sometido a la complejidad de las actividades que se puedan realizar en una escuela, por tanto, es complejo abordar su clasificación.

La gestión administrativa no se reduce al simple actuar normativo del director, sino que trasciende a las competencias profesionales y personales que se desarrollan en el entorno, y que en gran medida afecta a las personas vinculadas con la institución por poseer reconocimiento en el equipo de trabajo y por ser el responsable de lo que ocurra en el centro escolar.

La asignación de las funciones que se le otorgan a la dirección del centro escolar deben estar referidas tanto a las regulaciones legales, tradiciones y modos de pensar de los centros escolares teniendo en cuenta que cuando se observa el ejercicio de las mismas la realidad es diversa en cada director y en cada centro. Por otro lado, las perspectivas de los comportamientos directivos suelen asociarse con reformas educativas que pretenden modificar los roles de los distintos agentes educativos. González et al., (2003).

El Manual de Funciones de Centros Educativos Públicos en el artículo 76 establece las funciones que ejerza el director:

- Cumplir y hacer cumplir las metas y políticas educativas del Ministerio de Educación.
- Elaborar el plan anual del centro educativo con base a las políticas educativas, mediante la coordinación con la comunidad educativa a fin de garantizar su ejecución y respectivo control.
- Garantizar la elaboración de la organización escolar en el Centro Educativo Público.

- Coordinar la atención metodológica y organizativa de la región escolar correspondiente a su circunscripción geográfica, en caso de ser Directora (or) de escuela base.
- Ejecutar y evaluar sistemáticamente el Currículo Básico Nacional.
- Garantizar la elaboración y actualización de los expedientes laborales del personal docente y administrativo.
- Garantizar las capacitaciones dirigidas a docentes, padres y madres de familia.
- Contribuir al desarrollo de los docentes, en las áreas científicas, técnicas, humanísticas y psicopedagógicas que proporcionen un espíritu de investigación para su desempeño como agente de cambio.
- Supervisar y evaluar la gestión de las y los docentes del centro en el cumplimiento de las políticas, programas de estudio y planes de clase.
- Atender visitas de supervisión nacional, departamental y municipal asegurando el cumplimiento de las recomendaciones por el personal involucrado.
- Mantener coordinación permanente con el consejo escolar para garantizar el buen funcionamiento del centro educativo.
- Informar a la comunidad educativa sobre las disposiciones que emita el Ministerio de Educación.
- Promover y participar en la organización, regulación y funcionamiento del consejo escolar.
- Garantizar la participación de la comunidad educativa en la elaboración del Plan Decenal de Educación de conformidad a las disposiciones emitidas por el MINED.
- Garantizar y supervisar la realización de exposiciones, competencias educativas y deportivas, jornadas culturales, patrióticas y científicas.
- Cumplir en tiempo y forma la elaboración y remisión de informes establecidos por el Ministerio de Educación.
- Administrar eficientemente los recursos humanos, físicos y materiales asignados al Centro Educativo Público.
- Garantizar la actualización sistemática de los libros de registro.
- Garantizar la actualización de las estadísticas educativas del centro.

- Garantizar la asistencia de los docentes y participar en los Encuentros Pedagógicos de Intercapacitación (EPI) coordinando el desarrollo de los mismos.
- Promover la matrícula escolar mediante todas las acciones posibles para obtener su plenitud.
- Mantener actualizado el inventario de los activos fijos, equipos y materiales educativos asignados al Centro Educativo Público.
- Coordinar el uso de instalaciones físicas y recursos de escuelas bases y vecinas a fin de potenciar los recursos materiales existentes en el núcleo educativo.

Las autoridades de los centros escolares están regidas bajo las normativas que establecen la legislación nacional. Las escuelas son situaciones de hechos y las formas relativas de la administración tanto de los directores como los docentes, corresponden a una vida escolar basada en la cooperación de unos y otros en los diversos planos y cargos que le son asignados por autoridades que rigen el funcionamiento educativo nacional.

3.3 Características de los equipos directivos de trabajo

La función del director está inmersa y estrechamente ligada a una serie de actividades que le permitirán ejercer sus roles desde la interacción de los actores de la comunidad educativa. En su quehacer educativo, debe de desarrollar y articular una serie de capacidades y competencias que le permitan definir el entorno laboral de sus miembros de trabajo.

Tenutto, (2008) establece que entre las características que poseen los directivos se citan las siguientes:

3.3.1 Como educadores:

- Promueven la construcción de proyectos institucionales
- Son sensibles y receptivos a las expresiones de la cultura de la población atendida por la escuela
- Son conscientes de que los valores que sustentan sus acciones juegan un rol destacado en la estructuración de una cultura organizacional.

- Tratan de generar espacios de expresión y reflexión que refuercen la competencia profesional de los docentes.
- Sugieren nuevas estrategias y herramientas para mejorar la calidad de la enseñanza y la vida cotidiana.

6.3.2 Como animadores pedagógicos:

- Articulan los intereses individuales de los actores educativos con los intereses institucionales.
- Atienden los fenómenos grupales y de liderazgo y los hechos que obstaculizan o facilitan a las tareas a desarrollar.
- Orientan y asesoran a los docentes en lo que respecta a la vida psico-afectiva y comunicacional.
- Saben escuchar y acompañar a los desafíos, frustraciones y errores.
- Aprovecha los recursos del entorno para complementar los recursos de la escuela.
- Estimulan la creatividad para la solución de problemas.

3.3.3 Como informadores y comunicadores:

- Tienen la capacidad de escuchar y comunicar.
- Sostienen redes o espacios de intercambio.
- Favorecen a las comunicaciones informales.
- Organizan reuniones grupales con diferentes objetivos.
- Procuran desarrollar las comunicaciones entre sus escuelas y el entorno

3.3.4 Como gestores de recursos:

- Consideran la relevancia de los recursos para el logro de sus objetivos institucionales.
- Valoran el tiempo dedicado a proveer, planificar y evaluar los recursos.
- Indagan e investigan sobre nuevas posibilidades de recursos didácticos.

3.3.5 Como responsable administrativo:

- Son el nexo entre la supervisión, la escuela y el ministerio.
- Velan por cumplimiento de la legislación escolar.
- Son los responsables de la tarea educativa.
- Son los responsables de la documentación que se guarda en la institución,

3.3.6 Como gestores de la política institucional:

- Son conscientes que la razón de ser de la escuela es promover el aprendizaje.
- Estimula la colaboración compartida del proyecto institucional promueven el seguimiento y la supervisión permanente.
- Promueve la construcción de normas de convivencia convocando a ellos como a docentes y alumnos.
- Consideran el conflicto como elementos estructurales de la vida escolar democráticas y como motores de crecimiento institucional-
- Sustentan su autoridad en la capacidad de argumentar.
- Saben delegar.

Las responsabilidades que ejercen las autoridades directivas en el colegio son múltiples y estas van estrechamente relacionadas con la capacidad profesional, académica y pedagógica, lo que implica conducir a todos bajo la misma dirección, hacia la consecución de propósitos, mediante la coordinación de los métodos de acción.

3.4 El trabajo en equipo en la escuela

La realidad educativa exige un compromiso más consumado por el equipo educativo, en esta línea de acción se han elaborado planteamientos sobre la influencia que pueda tener cada uno de los miembros de la entidad escolar tal es el caso de Pozner de Weinberg, (2008) argumenta:

El equipo es, sobre todo, un conjunto de personas atravesadas por preocupaciones e intenciones muy diversificadas. Su motivación se encuentra impresa por distintas experiencias afectivas, institucionales, ideológicas, políticas, creativas. La escuela como cualquier organización social, también es un sistema anclado por las características de los actores que se desempeñan en ella: percepciones, actitudes, creencias, hábitos, expectativas, mentalidades, motivaciones, patrones de conductas, etc.

La integración de un equipo de trabajo requiere una finalidad muy clara, una red de personas sensibles con capacidad para expresarse sobre su quehacer de manera propositiva y reflexiva, y además requiere de la claridad del equipo directivo para

formar y crear las condiciones necesarias para su desarrollo, para así desarrollar una pedagogía de autonomía.

Para el funcionamiento de un equipo de trabajo y su constitución es necesario que sus miembros posean capacidades y destrezas para: la comunicación, el trabajo colectivo y cooperativo la organización del trabajo, la familiarización de la vida laboral en grupos, la socialización en la gestión de su tarea y del tiempo.

El trabajo en equipo conduce a la realización de las actividades escolares de manera conjunta atendiendo al mismo objetivo de la escuela en relación a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes y a encaminar las acciones que permitan afianzar conocimientos, y por ende la adopción de nuevos modelos educativos.

En esta línea la propuesta de Tenutto, (2008) manifiesta que los grupos requieren de tiempo para conformarse y no se constituyen espontáneamente, esto depende en la medida que los equipos vayan construyendo acuerdos y significados comunes y a la vez asuman compromisos colectivos. Para esto se consideran las siguientes etapas:

- Momento de encuentro: es decir cuando los miembros se conocen, intercambian tanto ideas como valores y de discuten los objetivos de la convocatoria.
- Momento de intercambio: consiste en cada uno de los miembros del equipo presente, han identificado una serie de problemas con sus posibles soluciones y para tales casos deban quedar claros los roles y funciones que cada uno asumirá.
- Momento de negociación: en esta se establecen prioridades y dentro de una agenda de acción se concretan los plazos y las acciones a considerarse.

La efectividad de las acciones del colectivo también dependerá de la modalidad que adopte el director en su estilo personal y de su formación y preparación y de los objetivos de la institución.

Para Lemus (1975) un buen equipo de trabajo debe presentar condiciones tales como el equipo debe estar motivado para el ejercicio de sus funciones, las líneas de autoridad deben estar definidas, el liderazgo debe utilizar la actividad creadora del personal y ser capaz de estimularlos y orientarlos para el trabajo en

cooperación en las actividades de la escuela. Las reuniones del personal y los grupos de trabajo deben ser conducidos no solo por el director sino por ellos mismos para así lograr la participación democrática en la toma de decisiones en asuntos que les afecten.

Es decir, los directores son responsable de la conducción de las actividades de su equipo puesto que su trabajo involucra a muchas personas sean estas profesionales o no profesionales ya que todas forman parte del grupo de acción frente a las autoridades locales y de la comunidad.

3.5 Estilo de actuación de los Directivos

Los deberes del director varían en la medida que se presentan necesidades y de acuerdo al tamaño de la escuela, en tanto la influencia de la estructura física y el lugar donde esté ubicado es determinante en la actuación del director frente a la complejidad de situaciones y también a los objetivos en particular de la escuela.

Romero (1997) cita a Ball (1989) al considerar que: “los estilos de dirección no se desarrollan en un vacío social; sino que son al mismo tiempo el vehículo de la acción conjunta en la escuela y un producto de ella. los estilos o liderazgo en un director son: el interpersonal, el administrativo y el político, el que a su vez está dividido en antagonista y autoritario”. (p.p 73-34)

Los diferentes estilos de actuación de los directores se reflejan en los modelos de gestión que estos desarrollan en cada una de sus funciones administrativa. A continuación, se presentan los siguientes estilos que según Ball, se presentan en el momento que el director gestiona:

- **Estilo interpersonal:** apela principalmente a las relaciones interpersonales este implica un director activo, que trata a los otros actores cara a cara para desempeñar su papel y prefiere la negociación antes que la imposición. Orienta las labores en torno a las relaciones informales y al uso de las redes de comunicación. Los docentes son considerados por él como profesionales autónomos, pues confían que harán un buen trabajo, aunque conservan siempre, el centro de la comunicación.
- **Estilo administrativo:** Este estilo se halla vinculado al tipo de cultura institucional como cuestión de papeles. El Director que posee un estilo

administrativo, es el jefe ejecutivo de la escuela y presenta un modelo basado en el estilo del administrador industrial.

Le otorga suma importancia a la estructura formal, resolviendo los problemas a través de mediaciones del equipo en reuniones y comités. La escuela en tanto institución burocrática funciona sobre la base de la documentación. La comunicación que se pueda dar se hace de manera jerárquica, a través de reuniones del personal. La comunicación que se establece en el equipo de trabajo se realiza por medio de anuncios escritos, cuadernos o carpetas de comunicación y memorándum escritos.

- Estilo político: Implica el reconocimiento de lo político en la escuela, lo que lleva a actuar sea para aceptarlo o bien rechazarlo.
- Estilo Antagonista: Aspira a persuadir y a convencer, se sostiene de la conversación para resolver los conflictos, estimulando el debate público. Ante esta propuesta los docentes toman diferentes posturas ya sea para participar o sentirse incapaces de hacerlo, o bien lo consideran improductivo. El directivo que lleva a cabo este estilo debe tener la habilidad de enfrentar la incertidumbre y la desorganización, hacer frente a los ataques, persuadir, ofrecer argumentos, emplear estrategias cuando sea necesario
- Estilo autoritario: Este estilo se preocupa directamente por imponerse, es decir no ofrece la posibilidad de reconocer las ideas de los demás, evitando e ignorando la imposición. reduce las conversaciones a un sentido: el que desea. Este estilo suele presentarse en escuelas que poseen directores con muchos años en el cargo o donde se impone la tradición.

La normativa regula el funcionamiento de los cargos y en tal manera esta determinara la actuación del director y la influencia que ejerzan tanto las situaciones escolares propias de la escuela como la actuación de cada uno de los miembros del equipo escolar y del ambiente que se genere en el estilo que se presente cuando se esté delegando funciones académicas.

3.6 La personalidad del director

Las cualidades que deba poseer el encargado de ejercer las funciones administrativas están estrechamente relacionadas por la capacitación constante y la competencia que se pueda adquirir en la profesionalización constante del cargo que se ejerza, la misma debe estar vinculada con la capacidad de comunicación con toda la comunidad educativa del centro.

Lemus (1975) (p.56) afirma que para caracterizar las cualidades profesionales de los directores debe sobresalir lo siguiente:

- Competencia técnica
- Habilidad para tratar con las personas
- Previsión de las situaciones futuras, sobre todo las problemáticas
- Respeto por la opinión ajena
- Decisión
- Iniciativa
- Abundante energía
- Entusiasmo
- Originalidad
- Confianza en sí mismo y sentido del humor

Además, se deben tomar en cuenta los atributos personales para los dirigentes escolares, las que deben estar presentes en los desafíos y el compromiso para alcanzar los objetivos y logros en el equipo educativo, entre ellos se menciona las cualidades tales como:

- Aptitud intelectual
- Salud mental y física
- Buen juicio
- Personalidad de hacer capaz su competencia profesional y lograr que los maestros acepten y busquen su asistencia y orientación
- Una filosofía de la educación bien fundamentada y habilidad para traducirla a la práctica
- Satisfacción por las actividades de servicio profesional
- Capacidad para ejercer un liderazgo democrático

- Aptitud para trabajar con otros de manera individual y en grupos
- Aptitud para comunicarse eficientemente

Es imprescindible que la personalidad del director posea una visión crítica para dar soluciones favorables al problema educativo que surjan en las escuelas, dispuestos a tomar riesgos, a experimentar y a evaluar consecuencias puesto que la persona que desee ser un buen director debe asumir hábitos de pensamiento y acción para vincular y articular cada una de las políticas y normativas educativas en respuestas a las necesidades del contexto escolar donde se encuentren.

3.7 El liderazgo del director

Los líderes en la educación deben ser agentes que motiven la participación democrática en las situaciones educativas. Lemus (1975) afirma:

“El director debe ser un inteligente organizador de la labor educativa, los docentes de una escuela, por competentes que sean, trabajando individualmente no pueden desarrollar una actividad armoniosa, la escuela es eficiente solo cuando el personal, aceptando una meta común, trabaja unido para alcanzarla” (p.61).

Para lograr que el director de las escuelas ejerza un liderazgo que logre el involucramiento y efectividad de su trabajo debe tomar en cuenta una serie de aspectos en su personal que le ayuden a lograr las metas planteadas. Tomar en cuenta las experiencias y capacidades de su equipo de trabajo en relación a un pensamiento reflexivo con miras al mejoramiento profesional y en algunos casos el cuerpo docente ha tenido más experiencia en la escuela este hecho por sí solo no garantiza capacidad, suponiendo igual preparación, la persona de más experiencia tiene ventaja sobre todo cuando se trate del conocimiento del lugar donde se trabaje.

El director debe tener presente que su principal objetivo es el mejoramiento de la educación y para esto debe darse cuenta de la problemática de la escuela y de su responsabilidad para después afrontarla puesto que el director es el reflejo de su filosofía, debe poseer la capacidad para afrontar la situación con carácter científico. Para ser un líder necesita organizar su trabajo y dedicar tiempo a cada una de las actividades, no descuidar unos aspectos por atender otros. Lemus, (1975)

Siguiendo esta misma línea de análisis en la práctica del liderazgo del director, las ordenes arbitrarias solo suscitan mala voluntad de parte del personal, por tanto, las disposiciones administrativas deben ser producto de discusiones inteligentes entre el personal y las sesiones escolares para establecer de mutuo acuerdo lo que se debe hacer. Las opiniones que nacen de las opiniones del equipo son más fáciles de ser respetadas puesto que los docentes sienten mayor responsabilidad de aceptar los retos generados por ellos mismos.

En todo caso el director debe identificar problemas, clasificarlos y presentarlos ante el grupo de maestros dando a conocer la importancia o seriedad en ellos y sugiriendo las soluciones posibles para que éstas sean consideradas por el personal, es necesario que haya una mutua y tolerancia entre los miembros del personal, de manera que el director logre influir en su equipo escolar tomando las decisiones más oportunas y que más se adecuen a las características de cada centro.

3.8 Toma de decisiones y delegación de tareas

Cada uno de los funcionarios que desarrollan el quehacer educativo presentan características de trabajo que son evaluadas para que les sean asignados las tareas conforme a su preparación y habilidad educativa. La descripción del puesto de trabajo según Bonet y Zamoro, como se citó en Gento & Delgado, (2000) “Es un proceso sistemático de estudio que permite concretar y reflejar documentalmente la naturaleza, contenido y alcance de cada posición funcional de la organización.”

La identificación de puestos de trabajo consigue un funcionamiento de manera organizada, concretando las acciones con esfuerzo y capacidad, desde la satisfacción en el ambiente de trabajo hasta el aprovechamiento de la formación del personal que favorece a la higiene mental del trabajador y así minimizar en gran medida la insuficiencia y por ende una apertura de mejor calidad en los docentes y una mayor estabilidad propia para satisfacer las expectativas de mejora.

Tenutto (2008) interpreta que para llegar a delegar tareas se debe conocer las competencias y habilidades profesionales de los diversos actores, a fin de que se les pueda delegar tareas y que ellos puedan cumplir según su compromiso académico,

para que esto suceda los directivos deben delegar funciones y decisiones tomando en (Tenutto, 2008) considera lo siguiente:

- Los roles y funciones deben estar claramente diferenciados.
- Los miembros del equipo deben poseer herramientas conceptuales y metodológicas para realizar sus funciones.
- La comunicación debe ser un factor central en el trabajo diario.
- El conflicto no debe ser evitado sino tratado.

Por otro lado, la toma de decisiones debe ser relevantes y prioritarias en el momento de realizarse cotidianamente, las que deben concebirse con un criterio de planteamientos alternativos que conducen al logro de las metas propuestas en el colectivo de la escuela.

En esta línea resulta importante lo siguiente:

- Determinar la situación o problemática
- Análisis del problema y sus dimensiones.
- Determinación de criterios sobre los que deberán basarse las decisiones.
- Búsqueda de soluciones.
- Jerarquización de las soluciones propuestas.
- Elección de las alternativas más viables.
- Ejecución y evaluación de lo realizado

En la dirección de una escuela, las tareas presentan determinados compromisos y responsabilidades, involucran a personas y a la vez, exigen una inmediata solución, esto será posible con el apoyo de la experiencia, del tiempo y de la responsabilidad y fundamentalmente la sistematización para llevarlo a cabo.

3.9 La incorporación de nuevos miembros

Una de las situaciones que se presentan en las escuelas, es la incorporación de nuevos miembros al colectivo de trabajo. Para elegir al docente e incorporarlo como un nuevo miembro de la comunidad educativa se aproxima a concebir un perfil que deba poseer el profesional.

Algunas veces los docentes no son integrados de manera organizada al colectivo de trabajo, lo que genera dificultad en el proceso de adaptarse al trabajo inclusive de

manera tanto personal como profesional, es por esto que a criterio de Tenutto (2008) (p.136) se deben considerar algunos aspectos:

- La información no es orientada de manera sistematizada
- Se presentan situaciones en las cuales no se sabe cómo actuar, generalmente cuando hay contradicciones en el mandato.
- No se puede prever como reaccionaran los otros docentes y los directivos si realiza alguna actividad.
- Comete errores que son producto del desconocimiento, en particular en las relaciones con los padres en especial cuando la comunicación es particular.

Las actitudes que los directivos adoptan al ingresar nuevo personal, influyen en el desempeño y en la comprensión de los roles que puedan asumir en el trabajo y además la adaptación a las condiciones de la nueva organización.

El plan de bienvenida al nuevo personal le permitirá conocer la escuela donde deberá contar con información como: características de la institución, organización del calendario escolar, organización de las tareas que les competen a los docentes, proyecto educativo de centro, modalidades de trabajo, las características de los miembros de la escuela y de la comunidad.

Las reuniones en el personal escolar

Estas se encuentran contempladas en el marco normativo que lo exige el reglamento escolar e institucional. Los docentes deberán proponer temáticas para dar solución a algunas divergencias presentes en la actividad académica.

Las reuniones son planificadas con tiempo y dedicación, aunque esto no se refiera que no se presenten problemas, en ocasiones no producen los resultados esperados.

A criterio de Tenutto las reuniones propician:

- El encuentro de aquellos que usualmente se hallan aislados en sus tareas diarias.
- El intercambio de puntos de vista, opiniones, ideas experiencias.
- La creación de un ambiente cálido de trabajo

- El conocimiento de las competencias personales y grupales
- La organización y delegación de tareas.

El aprendizaje en equipo se caracteriza por fomentar el intercambio comunicativo, facilitar y permitir la negociación como la incorporación de argumentos, además de tener la perspectiva de trabajo como un proceso de construcción

3.10 Modelos de Gestión en un Director

Las acciones de los equipos directivos benefician a las escuelas en la medida que estos hagan efectivamente su trabajo, puesto que son gestores de políticas educativa, porque al mismo tiempo son educadores, animadores pedagógicos, informadores y comunicadores y esencialmente administradores.

La gestión incluye los dominios de la emotividad, de los múltiples intereses llegando hasta la trama institucional, Blejmar (2005) afirma: “La gestión es el proceso de intervenciones para hacer que las cosas sucedan de una determinada manera (ética procesual, sobre la base de propósitos ex ante y ex post, la gestión se confronta con resultados, no con objetivos”

En las instituciones educativas y comunitarias la gestión se confronta con lo real en la búsqueda de resultados para un bien común, esto no se refiere a obtener resultados por cualquier medio sino más bien de saber hacer los procedimientos adecuados dentro de una estructura que planifique, organice, oriente y controle las actividades las cuales dependen de la calidad y competencia del personal, es decir, los saberes en los conocimientos administrativos son esenciales para lograr los resultados de aprendizaje en los escolares.

Tenutto (2008) define: “Con el termino de gestión se alude a las acciones que permitan el funcionamiento de las instituciones”.

En las instituciones escolares se presentan diversos modelos de gestión y estas se toman en cuenta a partir de los contextos que presentan cada una de las escuelas en un país, y las que depende de las culturas institucionales:

El modelo de gestión es **casero** en una escuela cuando los intereses no trascienden fuera de la institución como tal, sino se ve a la escuela como una familia y el gestor no busca más allá de los límites que interpone en el equipo de trabajo.

El modelo de gestión es **tecnócrata** en aquella escuela donde todo es cuestión de papeles y para dar solución a los problemas y demandas que presentan tanto los docentes, estudiantes y padres de familia la gestión debe de ser estudiada y sometida a trámites para su valoración.

El modelo de gestión es **profesional** en las escuelas donde lidera la concertación, en este modelo el equipo directivo integra las diferentes fases y pone en práctica la negociación y cuyo fin primordial es atender a los proyectos de educativos de centros.

Arroyo, (2007) considera “como estrategia de la gestión de personal, el director tiene una importante tarea de dirigir el potencial de cada uno de los miembros al logro de la visión y misión organizacional estimulando para ellos sus conocimientos, sentimientos y competencias”. (p.6)

En tanto el director debe ser un líder, un guía, un conductor de personal, quien aplicando el sentido de su autoridad debe promover el servicio y el crecimiento de cada uno de sus miembros, siendo un visionario que descubre y propone metas y hace crecer a los demás, esto le permitirá ser un estrategia de gestión que logrará crear un ambiente laboral y así mejorar el desempeño de su equipo de trabajo con fines comunes siguiendo una misma línea de acción en el sector educativo.

3.11 La comunicación con los padres de familia y la comunidad educativa en general

Los encuentros que se realizan entre el docente y los padres de familia, así como también con los directivos, constituye un espacio para el conocimiento y el intercambio. Las reuniones deben planificarse atendiendo a ciertos criterios:

Recursos disponibles, espacio a utilizar: las reuniones no solamente deben atender a situaciones problemáticas, sino que generen un encuentro permitiendo la expresión de quienes no lo hacen. Los talleres son importantes donde participen tanto la comunidad de padres como sus hijos.

La comunicación que debe existir entre el equipo directivo y los padres de familia. La organización deberá formularse dentro de la escuela, de lo contrario no será una propuesta de la escuela, sino de un docente en particular.

Las funciones que ejerce el director está en relación del apoyo y consistencia que los padres de familia y la comunidad le pueda brindar para el compromiso educativo social. Su desempeño se ejerce también en las familias de los estudiantes y sobre algunos órganos representativos de la comunidad. A criterio de Laurencio & Moreno (1974).

Debido a ese enlace social, su actuación se extiende muchas veces al trabajo de otras escuelas y sus directores, en forma directa. La razón de esto es el hecho de que todos sienten que la autoridad es delegada en los directivos por órganos más amplios, de un nivel superior, representados por las entidades que mantienen la escuela ya sean instituciones privadas u órganos del poder público, y que encarnan aspiraciones y necesidades sociales.

La calidad educativa debe estar orientada a la consecución de resultados a fin de dar prioridad a las necesidades del contexto escolar, la cual es una tarea difícil de asumir en toda la comunidad educativa puesto que las controversias que se generan en las relaciones de todos los actores educativos, se torna difícil cuando no hay un fin común en beneficio de la escuela.

Distintos autores Elliot, Gimeno & Hopkins como se citó en Pozner de Weinberg, (2008) dan características de escuelas eficaces en relación con la comunidad educativa en general y consideran lo siguiente:

- Capacidad de convocatoria para la aplicación y participación de los padres y de la comunidad en el proyecto escolar.
- Hay conciencia del funcionamiento personal y colectivo.
- Formación docente a partir de la práctica pedagógica.
- Articulación de la institución con los centros de padres, universidades, centros culturales, bibliotecas entre otras.
- Poseen un equipo directivo centrado en el currículo, es decir que hay una hegemonía en lo pedagógico.
- Existe un proyecto coherente que perfila una cultura interna

- Existen redes de comunicación y coordinación.
- Se vive un clima institucional motivador hacia la totalidad de la comunidad educativa.
- Capacidad de los equipos directivos para anticipar problemas y resolverlos.

Por tanto, el reconocer y asumir responsabilidades conlleva a una comunicación que permita asumir roles y el desempeño con visión a mejorar la realización del desempeño laboral que en la mayoría de veces se aleja de motivación e interés de dar soluciones a las diferencias en la medida que se busque soluciones satisfactorias y progresivas para el aprendizaje.

3.12 Supervisión y asesoramiento que ejerce el director de un centro escolar.

Las personas que desempeñan un cargo dentro de una institución educativa presentan la necesidad de una supervisión, con el objetivo de recibir ayuda técnica, oportuna y científicamente proporcionada. El director debe estar consiente que las exigencias y competencias pedagógicas en los docentes debe ir acompañada con una orientación que les permita estimular el progreso profesional del educador.

La comunicación entre los distintos actores sociales que integran la escuela deben sostenerse a lo largo de todo su periodo de trabajo, es decir, seguir las mismas acciones de trabajo las que deben obedecer a una gama de resultados favorables a la educación.

La necesidad que presentan los docentes en los centros escolares es considerada por muchos como esencial en su función pedagógica, Lemus (1975) afirma: "El director eficiente debe tomar en cuenta que cada uno de sus maestros o profesores, por competentes que sean necesitan orientación, además, cuando el principal objetivo de la supervisión es estimular el progreso profesional de los maestros" (p.203).

Este hecho presenta la necesidad de supervisión el que se encamina a la continuidad de la formación profesional docente aun dentro del ejercicio de sus labores pedagógicas. El conocimiento humano no tiene límites y el maestro no está ajeno a prepararse en respuesta al aprendizaje que presente el estudiante, puesto que cuando se está frente al problema de la educación y se transforma la teoría en la práctica la que debe ser proporcionada en el momento oportuno.

Por lo tanto, debido a la diversidad de habilidades de enseñanza que posea el maestro, el supervisor debe aprovechar esta característica en mejora de la educación, detectando las actitudes y aptitudes que pueda encontrar en cada docente. Si el supervisor escolar es capaz de reconocer estas diferencias puede armonizarlas en el programa y en la distribución del trabajo, para que sean empleadas sus aptitudes de la mejor manera posible en el entorno escolar.

A criterio de Lemus (1975) la supervisión debe seguirse tomando en cuenta los siguientes principios:

1. La supervisión debe ser proporcionada a todos los miembros del personal; cada uno del personal debe desarrollar competencias que atiendan las necesidades en la mejora de su trabajo lo que exige día a día la reparación contante tanto de manera técnica como científica.
2. La supervisión no debe ser impuesta a la situación, sino que debe derivar de ella; las acciones que el director o supervisor ejerza deben debidamente planeadas y concebidas para resolver los problemas existentes.
3. Debe ser cooperativa; es decir estar abierta a los cambios y aceptar la ayuda procedente de distintos medios.
4. La supervisión debe ser respetuosa, a las diferentes individualidades que presente el personal aceptando las características favorables a la actividad educativa.
5. La supervisión debe reconocer tanto los méritos y sacrificios como los defectos; se debe reconocer los esfuerzos y las bondades de cada uno de los docentes en el momento del trabajo en equipo como pedagógico.
6. La supervisión debe ser científica y democrática; es decir cuando el supervisor o director hace uso de procedimientos y fundamentalmente apoyada con la investigación y la experimentación donde se permita el respeto al individuo como ser integral y de manera responsable se respeten las obligaciones y los espacios de trabajo del colectivo educativo.
7. La supervisión debe ser profesional; la actividad académica exige al supervisor preparación que debe estar ajena a toda situación de conflicto y afinidad al colectivo de trabajo.
8. Debe ser continua y progresiva; la labor que se ejerza no debe ser esporádica o eventual sino debe obedecer a un proceso constante y progresivo del acto

educativo, además los problemas en el proceso de enseñanza aprendizaje debe merecer especial atención para dar respuesta y solución de acuerdo a la necesidad y circunstancia, por tanto, debe atender a una planificación organizada con anterioridad.

9. La supervisión debe ser informal hasta donde sea posible; es decir el asesoramiento que pueda brindar a los docentes no necesita de revestirse de formalidad para brindarle sugerencias de mejora al docente, puede aprovechar espacios libres con una plática informal en donde puede hacer muchas recomendaciones en mejora del trabajo pedagógico.
10. La supervisión debe ser evaluada frecuentemente; esta debe atender a los resultados obtenidos en el proceso evaluativo que a la misma vez se realiza en la acción de supervisión que ejerza el director de centro. Tomando en cuenta los objetivos, los medios y la circunstancias las que fueron desarrolladas en su planeamiento para ejercer la evaluación. Se debe contar con la cooperación de los diferentes miembros del personal con el fin de mejorar la situación y promover el perfeccionamiento profesional y académico del personal del centro educativo.

Ser más receptivos y asumir actitudes positivas ante los cambios que exige la sociedad educativa, y ante los educadores que deben asumir un compromiso y responsabilidad en las acciones y decisiones que se puedan tomar para así desarrollar un mejor trabajo con metas establecidas y responder a la complejidad de los problemas de trabajo en las escuelas.

3.13. Clima laboral

3.13.1 Conceptos y aspectos generales

Existen infinidad de definiciones que se le ha dado al término de clima laboral, entre ellos tenemos:

Furnham y Gilmer (2006) se refieren a clima laboral como “el conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones; son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización”.

Taguiri (2006) define clima laboral como “una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de organización que experimentan sus miembros, influyen en su comportamiento y se puede describir en términos de los valores de un conjunto específico de características de la organización”.

Likert y Mc Gregor (2007) proponen el concepto de "clima laboral", debido al interés en estudiar el modo en que los directivos y los responsables organizacionales creaban el clima en el que los subordinados llevaban a cabo sus tareas, la manera en que lo hacían, el grado en que resultaban competentes en su ejecución y su capacidad para que las acciones que llevaban a cabo ejerciesen una influencia positiva y ascendente en el contexto organizacional. En este sentido, es posible notar que ya desde esa época era posible avizorar la profunda relación que se daba entre liderazgo y clima, afectando, incluso, al desempeño de la organización en su totalidad.

Ahora bien, se tiene que el concepto de "clima laboral" alude a "los factores ambientales percibidos de manera consiente por las personas que trabajan en las organizaciones, los cuales se encuentran sujetos al control organizacional y que se traducen en normas y pautas de comportamiento". A su vez, Reichers y Schneider (2007) definen clima como: "las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto de las políticas, las prácticas y los procedimientos, tanto formales como informales, propios de ella".

Halpins y Crofts (2004) define el clima como: “Las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo.”

Del planteamiento presentado sobre las definiciones del término, se infiere que el clima laboral como la percepción de los miembros de la organización, según estructura, liderazgo, motivación, recompensas, comunicación, entre otros, todo esto ejerce influencia en el comportamiento y desempeño en el colectivo de trabajo”.

Por otra parte, se debe tomar en cuenta los factores y ámbitos condicionantes del clima social de la institución, estos se pueden señalar como:

“**los agentes intervinientes** que no es más que el conjunto de personas interactuantes, ya que son los verdaderos protagonistas y configuradores del

clima social. Así del tipo de relaciones, sistema de comunicación, normas y cohesión que se generan entre los miembros del centro dependerá del clima resultante entre ellos. Las funciones de los agentes, sus roles y tareas llevadas a cabo y sobre todo el modo de percibir, contrastar, y asumir la vida del grupo son en su conjunto determinantes esenciales del clima laboral del centro.

La situación arquitectónica, el dónde se realiza la tarea educativa, no es un mero accesorio, sino que es considerado como un aspecto condicionante del clima laboral. La relación entre espacio disponible y utilizado (comodidad, luminosidad, ecología, decoración, entre otros) configuran un marco que incitan la colaboración y esfuerzo”.

Se debe tomar en cuenta también “la tarea a desarrollar, ya que esta se orienta al desarrollo de teorías y prácticas educativas y según sea el sentido y orientación desde el que el centro asuma la teoría y práctica de la enseñanza, así se generan climas promovedores o limitadores de la innovación”. Quintina y Moreno (1992)

3.13.2 Causas y consecuencias del clima laboral

Cuando nos referimos a causas lo relacionamos con las influencias que hacen posible el clima laboral, estas son según Furnham (2006) “las directas porque afectan a todos los miembros de la compañía y las interactivas que son las que existen cuando el clima tiene algunos efectos sobre el comportamiento de determinadas personas, un efecto, distintas en otras y posiblemente, ninguno en otras”. El clima laboral es esencial en toda organización o institución, y sea positivo o negativo tendrá un sinnúmero de causas según el ambiente en el que se esté laborando, es por ello que se dice que el clima lo proporciona un todo y podría decirse que los que juegan un papel más importante en dicho elemento son los dirigentes por su forma de actuar y dirigirse hacia sus subordinados. Y cuando nos referimos a consecuencias del clima laboral, Gordon y Cummins (2006) sostienen que muchos estudios han demostrado que algunos aspectos del clima tienen que ver con utilidades de la institución y clasificaron trece de ellos:

1. La organización tiene objetivos claros.
2. La organización cuenta con planes definidos para lograr sus objetivos.
3. El sistema de planeación es formal.
4. La planeación es completa.

5. Se dispone de información para la toma de decisiones.
6. Se utiliza la información para la toma de decisiones.
7. Existe una adecuada comunicación lateral.
8. En términos generales, las comunicaciones son buenas.
9. Las unidades entienden sus objetivos respectivos.
10. Existen medidas adecuadas del desempeño gerencial.
11. Los directivos son perfectamente conscientes de los resultados que esperan de ellos.
12. Los beneficios son competitivos.
13. Los sueldos se relacionan con el desempeño.

No cabe duda que según las bases que haya desde los directivos, así se desarrollara el clima laboral sea positivo o negativo, tendrá sus consecuencias en coherencia con este, y con lo antes expuestos se afirma que de encontrarse un clima laboral agradable en una institución este impactara en gran medida en el desarrollo del centro y en el desempeño de las funciones del colectivo de trabajo.

3.13.3 Motivación y retribución

El trabajador debe tener conocimiento pleno de la forma y la frecuencia en que será evaluado, debe saber qué es lo que se espera de él y cuáles son las condiciones necesarias para catalogar su trabajo como excelente con el fin de que luche por hacerse acreedor a los reconocimientos, financieros o no, que la institución otorgue.

La institución tiene la obligación de mantener en un nivel aceptable la motivación de sus empleados, satisfaciendo hasta donde sea posible, sus necesidades. Todo esto será con el fin de asegurar la permanencia de sus buenos trabajadores y evitar las fugas de esfuerzos. Por otro lado según Maslow (1993) "las personas actúan por necesidad y esta se presenta de acuerdo con el desarrollo del individuo, además, estas necesidades están relacionadas entre sí". Es por ello que la motivación o retribución es clave pues comprende tanto los procesos individuales que llevan a un trabajador a actuar y que se vincula con su desempeño y satisfacción en la empresa, como los procesos organizacionales que influyen para que tanto los motivos del trabajador como los de la institución vayan en la misma dirección.

Según las circunstancias que rodeen al trabajador a nivel personal y de la estructura de su personalidad, se relacionara de diferentes maneras, la dirección de

la institución debe conocer a su personal y tomar en cuenta sus necesidades a la hora de retribuir al trabajador pues los incentivos son un medio para despertar la motivación para esto según Tannehill (1978) se deben de tomar en cuenta los factores que despiertan la motivación como son los factores motivadores que están asociados con los sentimientos positivos hacia el trabajo mismo como la responsabilidad, avance y crecimiento. Otra característica de estos factores es que, además de motivar al trabajador, le generan satisfacción. Así, son generadores de la actividad y mejoramiento del empleado por ejemplo los reconocimientos, aumento de responsabilidades y premios económicos. También se deben tomar en cuenta los factores de higiene pues estos no generan satisfacción simplemente se encargan de evitar la insatisfacción y son externos al trabajo propiamente dicho; por ejemplo, las normas de la compañía, como supervisan, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, salarios base y la prevención de accidentes, favorecen que el trabajo se realice.

Por otro parte, según Vroom (1990) “los incentivos o recompensas pueden clasificarse como financieros y no financieros, y el termino incentivo se utiliza como argumento para impulsar el desempeño del trabajador en la institución pues este marcara la diferencia entre la mejora continua o el desequilibrio y cuando el incentivo da como resultado la satisfacción del empleado es notorio el logro de la meta constituyendo así la satisfacción del empleador o jefe, y con esto podría decirse que el área trabaja con éxito”. Dentro de los incentivos financieros se ha exagerado la importancia del dinero creyendo que es el único y más importante incentivo dentro de una organización.

Según Miller y Dollard (1967) existen cinco teorías:

“La primera **el dinero como reforzador**, se basa en un enfoque conductista, en donde el dinero se ve como un reforzador condicionado general asociado generalmente a la satisfacción de necesidades básicas; la segunda teoría habla del **dinero como alivio de ansiedad**, sugieren que uno aprende a sentir ansiedad ante la presencia de una serie de situaciones. La carencia que se advierte desde la infancia a través de un proceso de asociación. Este proceso inicialmente consiste en una primera etapa relacionando el dolor con avisos o señales de alarma. Después de estos avisos productores de ansiedad, que

están condicionados a la falta de dinero, el niño responde con ansiedad ante frases como “esto cuesta demasiado” o “no podemos comprarlo”. De esta manera el niño ve el dinero como una forma de disminuir la angustia de no tenerlo.

La tercera teoría habla del **dinero como incentivo condicionado**, consideran que cuando se asocia en forma repetida el dinero con incentivos primarios, este adquiere un valor de incentivo condicionado al asociarlo con otro tipo de incentivos. Así, por ejemplo, el dinero es importante porque lo hemos asociado a todos los bienes y servicios que se pueden adquirir con él.

La cuarta teoría nos indica al **dinero como factor de higiene o prerequisite**, ya que el dinero constituye un factor de higiene que no produce la satisfacción, pero sí sirve para evitar la insatisfacción de no tenerlo. Finalmente, la quinta teoría nos indica al **dinero como instrumento** el dinero adquiere valor como resultado de su capacidad instrumental para obtener otros resultados, es decir, el dinero adquiere valor para la persona en la medida en que este le sirve para adquirir aspectos como seguridad, prestigio, tranquilidad, entre otros”.

Por otro lado, tenemos los incentivos no financieros que conforman otro de los elementos de la motivación laboral, que, aunque se relacionan indirectamente con los incentivos financieros y tienen cierta dependencia y relación con el dinero, son vistos por el trabajador como algo muy diferente a una retribución directa para su trabajo, y para cuestiones de organización, estos se clasifican en dos grandes grupos: los prerequisites o de higiene y los motivadores.

“Incentivos no financieros de higiene.

- **Seguridad:** oportunidad del trabajador de contar con un trabajo estable y condiciones adecuadas para realizarlo.
- **Clima de trabajo:** relaciones interpersonales entre el trabajador y sus compañeros.
- **Relación supervisor-empleado:** conjunto de interacciones entre el trabajador y su superior.

- **Condiciones generales de trabajo:** situaciones que rodean el desempeño laboral como el color, ruido, ventilación, espacio, entre otros.

Incentivos no financieros motivadores

- **Comparación de salario o escalafón.**
- **Ascensos.**
- **Reconocimiento por escrito:** diploma, memorándum o constancia de participación.
- **Reconocimiento verbal:** palabras de estímulo al buen desempeño.
- **Reconocimiento económico:** dinero, vales o prestaciones económicas al buen desempeño.
- **Prestaciones:** todos aquellos servicios a los que se hace merecedor el trabajador por el simple hecho de pertenecer a la empresa (servicios médicos, vacaciones, días festivos, días económicos, pensión, entre otros)".

En fin, todas estas teorías tienen algo en común, y manejan el principio básico de que la gente actúa por necesidad, y si es una necesidad esta tiene un proceso circular y dinámico. Es por esto que todo directivo que esté a cargo de la administración de un centro debe tomar en cuenta las necesidades de su colectivo de trabajo para así saber cómo llegar a sus subordinados retribuyéndoles y motivándoles de una manera significativa, para que este se sienta a gusto en su trabajo, logrando un buen desempeño de sus funciones, esto ayudara a la marcha genérica del centro.

3.13.4 Socialización y comunicación.

Podría decirse que la socialización dentro de la institución representa en la que el clima logra el control por encima del individuo. Sin embargo, no debe verse el clima como algo plenamente estático, pues, aunque hay normas y valores que son características de un determinado clima, la relación entre el individuo y la organización es un intercambio continuo y la variación individual en cada uno de ellos influye en el clima laboral de la organización.

Por otra parte, la comunicación juega un papel importante en el ambiente que se vive dentro de una organización, esta comienza desde la forma en que se socializa, existen cinco formas de socializar al entrar a una organización, el empleo depende de una u otra forma de las diferencias particulares de la organización y de la situación que se viva, estas según Thevenet (1992) Formal o informal, individual o colectiva, periodo fijo o variable y serial o disyuntiva.

“Socialización formal o informal. Cuando un trabajador ingresa a una institución puede ser también sin instrucción, a esto se llama socialización informal. Por el contrario, pueden generarse distintas opciones de capacitación, organizadas por la dirección, para que su proceso de socialización sea más sencillo, a esto se le conoce como socialización formal. Entre más estructurada sea la socialización, el rol será mejor aprendido por el nuevo empleado, sin embargo, para que esta socialización sea eficaz, la dirección debe planear actividades donde el nuevo elemento se interrelacione, de manera cordial, con los otros integrantes de la empresa.

Socialización individual o colectiva. La socialización puede llevarse a cabo de manera individual o grupal, es decir, reunir a un grupo de personas y someterlos a experiencias similares. Como es de esperarse, el método individual tiende a crear puntos menos comunes que el colectivo.

Periodo fijo o variable de socialización. Este se refiere al lapso de tiempo que va a otorgarse para llevar a cabo la socialización. El periodo fijo permite a los empleados saber cuándo han sido aceptados como miembros de la institución, el variable contribuye a la ambigüedad por parte de los empleados. Sin embargo, el que contribuya formalmente la etapa de inicio de la socialización, como lo hemos comentado, no significa que termine totalmente este proceso.

Socialización serial o disyuntiva. Esta forma consiste en capacitar o no al nuevo trabajador por medio de un trabajador experto. Cuando el empleado es guiado o instruido por otro compañero, se habla de una socialización serial, esta permite el mínimo de modificaciones en la cultura de la organización, por el contrario, cuando nadie instruye al trabajador, se habla de socialización

disyuntiva, la cual puede generar empleados más creativos ya que aprendieron a adaptarse solos, o trabajadores apáticos y desinformados”.

Cuando se hace referencia a la comunicación el escenario principal es el centro escolar, y en él, la comunicación puede plantearse a tres niveles: interpersonal, intergrupala o interorganizativa. La comunicación organizativa no indica otra cosa que la contextualización de la comunicación interpersonal dentro de un orden organizado, representado en este caso por el centro escolar. La comunicación organizativa sigue siendo en esencia, un proceso colectivo e interactivo que crea e interpreta mensajes.

Las funciones de la comunicación son según Quintina (1992):

“Producción, regulación y control: la comunicación en este ámbito se orienta a la realización de tareas, al control de recursos y a la consecución de fines para mantener la dinámica organizativa y asegurar cierta efectividad.

Cambio y mejora: la comunicación organizativa puede tener que ver específicamente con la necesidad de introducir algún tipo de cambio en el centro escolar. El cambio puede responder a mandatos externos o presiones del ambiente que hay que satisfacer, a oportunidades de mejora que conviene aprovechar o a problemas o conflictos internos que exigen solución. Con frecuencia, tales situaciones comportan a hacer frente a procesos de comunicación particularmente intensivos y focalizados que, por otra parte, deben discurrir de forma simultánea a las otras dinámicas de comunicación que sostienen la vida cotidiana del centro escolar. Es muy habitual que impliquen recoger datos sobre el funcionamiento en curso, identificar puntos fuertes y débiles en algún ámbito, generar metas y acciones de mejora, formarse o perfeccionarse, entre otros. En relación con cualquiera de estos propósitos, la comunicación deberá promover un amplio diálogo y un alto grado de comprensión compartida para ser efectiva.

Socialización y convivencia: en este ámbito, la comunicación se orienta a generar y mantener un clima socio-afectivo deseable y a consolidar la pervivencia de ciertos valores y normas. La comunicación en otras palabras es el medio por el cual el centro escolar desarrolla una cultura o marco compartido de pautas relacionales que son sancionadas en sentido positivo o

negativo, otorgando sentido a la acción común, a través de esta las personas aprenden normas que rigen transacciones psicosociales, regulan su comportamiento y adquieren hábitos, se adaptan entre si e intentan lograr intercambios que le reporten beneficios”.

La comunicación es elemental en un centro escolar pues permite que se desarrollen con integridad y eficacia las labores del día a día, la comunicación debe ser notada desde la parte administrativa del centro puesto que el director será el ejemplo para el colectivo de trabajo, si es notoria una comunicación asertiva entonces será notorio un clima laboral adecuado ya que la comunicación y la socialización son claves en cómo se desarrollaran los docentes y demás trabajadores a la hora de ejercer sus funciones.

3.13. Papel que juega la estructura física del centro en el desarrollo del clima laboral

Condiciones físicas.

Se deben tomar en cuenta las condiciones físicas que hay en una institución puesto que están influyen en gran manera en el clima de esta, el contexto físico en muchas ocasiones en el que se desarrolla una actividad predispone el surgimiento del tipo de clima organizacional. Según Schein (1999)

“Los individuos trabajan en organizaciones que tienen una presencia física concreta, compuesta de tres elementos físicos básicos: estructura física, estímulos físicos y objetos simbólicos.

Estructura física: la forma o estructura de las instalaciones de la organización determina el tamaño y la ubicación de las distintas oficinas, secciones, etc. al tiempo que nos proporciona importantes muestras sobre el clima vigente en ella. El diseño de los edificios y la ubicación personal en ellos pueden tener un efecto poderoso en las actitudes y en la conducta. Hasta cierto punto, los edificios se diseñan para satisfacer ciertas necesidades funcionales, estipulando lo que puede realizarse en ellos y con qué facilidad relativa. Si los espacios son estancos y cerrados fomentan un clima de feudos y baja comunicación entre áreas; en cambio, si son abiertos facilitarían los contactos e intercambio. Los

efectos de las estructuras físicas sobre las personas que trabajan en la organización son variados: las amistades pueden florecer o deshacerse; el trabajo puede fluir de manera tranquila o encontrar barreras debido a la disposición física. Por lo tanto, la estructura física de las organizaciones es capaz de ejercer un papel relevante en el desarrollo y apoyo del clima laboral.

Estímulos físicos: son parte del entorno y terminan por formar parte de la conciencia de los miembros de la organización. El comedor y otras áreas comunes pueden facilitar el encuentro y la comunicación informal. La existencia de salas de reuniones facilita el encuentro de equipos, lo cual resulta más complicado en organizaciones que no poseen dichas facilidades.

Objetos simbólicos: son los aspectos del escenario físico que denotan el clima. Por ejemplo, la opulencia de la oficina del director ofrece una imagen de privilegio y estratificación social. La presencia o ausencia de puestos de estacionamientos reservado para los maestros, comedores exclusivos para ellos, muebles, o por el contrario la falta de lujo como oficina de maestros, contribuyen al clima específico de la organización”.

Las manifestaciones climáticas son tanto resultado del clima como reflejo de esta. Constituyen una parte integral del clima laboral y deben considerarse justo con otros componentes más abstractos de la misma.

IV. HIPÓTESIS

Las funciones administrativas que realiza el director incidieron favorablemente en el clima laboral en la comunidad educativa de la escuela Miguel Larreynaga del turno matutino, en Managua durante el segundo semestre 2017.

V. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Objetivo	Variable	Dimensiones	Definición operativa	Indicador	Fuentes	Instrumentos	Ítems
Identificar las funciones administrativas que conducen un ambiente adecuado para el desarrollo de las actividades educativas.	Funciones administrativas	Funciones administrativas	La realización de la actividad escolar que garantiza la seguridad en los centros educativos y la creación de un ambiente adecuado en la atención de calidad a los estudiantes y las acciones que favorezcan a la realización de la docencia.	Funciones del director.	Director Docentes Estudiantes	Guía de Entrevista al Director. Guía de Encuesta a Docentes. Guía de Encuesta a Estudiantes	ED: 4,6,10 EM: 4,6,10 EE: 4, 8
				Estilo de actuación del director.	Director Docentes Estudiantes	Guía de Entrevista al Director. Guía de Encuesta a Docentes. Guía de Encuesta a Estudiantes	ED: 7 EM: 7 EE: 5
				Liderazgo en el director.	Director Docentes Estudiantes	Guía de Entrevista al Director. Guía de Encuesta a Docentes. Guía de Encuesta a Estudiantes	ED: 8 EM:8 EE:6

				Toma de decisiones.	Director Docentes	Guía de Entrevista al Director. Guía de Encuesta a Docentes	ED:9 EM:9
Describir el clima laboral presente en el entorno del equipo de trabajo.	Clima laboral	Clima laboral	Las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado de ella en término de autonomía, estructura, recompensa, consideración, cordialidad y apoyo.	La comunicación	Director Docentes Estudiantes	Guía de Entrevista al Director. Guía de Encuesta a Docentes. Guía de Encuesta a Estudiantes	ED: 11, 13 EM: 11, 13 EE:7, 10, 11
				Motivación y retribución	Director Docentes	Guía de Entrevista al Director. Guía de Encuesta a Docentes.	ED:14 EM:14
				Estructura física	Director Docentes Estudiantes	Guía de Entrevista al Director. Guía de Encuesta a Docentes. Guía de Encuesta a Estudiantes	ED: 12 EM: 12 EE: 9, 13

ED: Entrevista cerrada a director. EM: Encuesta a maestros. EE: Encuesta a estudiantes

VI.DISEÑO METODOLÓGICO

“Se define al diseño al esquema en que quedan representadas las variables y cómo van a ser tratadas en el estudio. Por lo general se representa en un esquema matemático. Donde la simbolización sintetiza las relaciones de las variables, y como van a ser medidas a través de los estadígrafos o de los modelos matemáticos”. Bernal (2006).

El Diseño Metodológico se trata de un esquema de trabajo en relación a un estudio de investigación donde se desarrollan métodos, técnicas y estrategias que involucran elementos tales como; tipo de enfoque, área de estudio, población y muestra además de los métodos e instrumentos para la recopilación de datos y análisis y los procedimientos que se deben tomar para procesar la información en el centro de estudio.

El diseño de la investigación **no es experimental** y podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos, tal como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. Como señalan Kerlinger y Lee (2002): "En la investigación no experimental no es posible manipular las variables o asignar aleatoriamente a los participantes o los tratamientos". De hecho, no hay condiciones o estímulos planeados que se administren a los participantes del estudio”.

Esta investigación se realizará en la Escuela Miguel Larreynaga, ubicado en la comarca Pochocuape, Managua. Es una escuela de origen estatal que ofrece las modalidades de primaria completa y educación inicial en su segundo y tercer nivel. La investigación se efectuará con los estudiantes de 4to a 6to grado del turno matutino. Los estudiantes de esta escuela son provenientes de los alrededores de la comunidad en una zona rural, el grado de comprensión de los escolares les permitirá responder a la encuesta que se les aplique y además de la realización de diferentes tareas que les asigne por los docentes en función de lograr un aprendizaje fundamentado en la integridad de la persona.

6.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

El enfoque de investigación según Méndez, (2001) “**es cuantitativa** porque cumple las siguientes características, el problema fue delimitado, se ha medido un fenómeno, se ha utilizado métodos estadísticos para determinar la muestra, el muestreo fue probabilístico y permite la recopilación y análisis numéricos que se obtiene de la construcción de instrumentos de medición y luego procesar los resultados, el inferir en toda la población”, se ha hecho uso de un proceso secuencial y deductivo.

Además, permite abarcar algunas hipótesis que provienen de la experiencia y de la descripción del fenómeno encontrado en la escuela en estudio, dichas hipótesis serán sometidas a prueba para confirmarlas o rechazarlas con base a las evidencias que se puedan obtener de los resultados de la investigación. El resultado permitirá realizar nuevas formulaciones o hipótesis donde entra en relación con la prueba estadística y con base a la medición numérica y al análisis estadístico, las que se presentaran en los datos de forma clara y ordenada presente en los cuadros y gráficas.

6.2 TIPO DE ESTUDIO

Según Sampieri (1998) “Los diseños de investigación transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.”

Su alcance es de tipo **exploratoria** porque se conoce solo una parte del problema, y esta sirve para familiarizarse en el campo de investigación, es **descriptiva** porque permite dar a conocer paso a paso el tema de investigación sometida a un análisis recolectando datos, es **correlacional** porque se mide el grado de relación entre las dos variables que intervienen en el estudio para luego medir y analizar esas correlaciones con sus resultados y de **corte transversal** porque se logra el estudio en un momento en el tiempo específico del año escolar.

En esta investigación se medirán diversos aspectos y elementos que son objeto de estudio de la investigación tales como las funciones administrativas que realiza el

director, el estilo de actuación del director, el trabajo en equipo en la escuela, el desempeño docente en relación a la designación de tareas organizadas por el director y la comunicación existente entre el colectivo de trabajo.

Otro elemento a investigar es el clima laboral que se desarrolla en la escuela en relación a la labor que ejerce el director y la manera cómo influye en los docentes en el proceso de la enseñanza de los estudiantes, para lo cual se aplicaran instrumentos a los principales actores educativos con apoyo de una guía de observación para así constatar la efectividad y veracidad de la investigación.

6.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Según Méndez (2001) señalan que los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas en la recolección de la información, como la observación, la entrevista y la encuesta escrita utilizando como instrumento el cuestionario. También pueden utilizarse informes y documentos realizados por otros investigadores. En ocasiones se utiliza el muestreo para la recolección de la información, la cual después de obtenida, es sometida a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadísticos.

Una vez seleccionado el diseño de investigación adecuada y la población, de acuerdo con el objeto de estudio, se procede a recolectar los datos necesarios sobre las variables involucradas en el mismo.

En la **entrevista cerrada** según Peláez y otros (2010) “el investigador planifica previamente las preguntas mediante un guion preestablecido, secuenciado y dirigido, por lo que dejan poca o ninguna posibilidad al entrevistado de réplica o de salirse del guion”.

Las preguntas cerradas se consideran escalas que propicien la adopción de la respuesta más acertada y debidamente delimitadas. En la investigación se realizará entrevista solo al director de la escuela ya que en este centro se carece de un subdirector en el área administrativa.

A la vez una entrevista cerrada dirigida a los docentes de la escuela permitiendo obtener información objetiva de las realidades de la escuela desde sus apreciaciones en relación con el director.

Las entrevistas contienen tres preguntas de carácter general sobre el sexo, años de servicio y especialidad, a esta se le suman doce preguntas, diseñados con ítems referido a:

- Funciones del director en la escuela las que abordan aspectos referentes a: funciones que debe realizar el director, la misión y la visión de la escuela, los estilos de actuación del director, el tipo de liderazgo que ejerce, la toma de decisiones y la supervisión que realiza.
- Clima laboral que se da en la escuela el cual está en relación a: la comunicación del equipo de trabajo, las condiciones e infraestructura de la escuela, la motivación de los docentes y el reconocimiento de su trabajo y las relaciones humanas entre el colectivo de trabajo.
- El ambiente escolar de los estudiantes donde intervienen tanto docentes, director como padres de familia.

En relación a la observación Méndez (2001), señala que ésta se hace “a través de formularios, los cuales tienen aplicación a aquellos problemas que se pueden investigar por métodos de observación, análisis de fuentes documentales y demás sistemas de conocimiento”.

La observación se hará en los periodos de visita a la escuela y durante el desarrollo de las clases, el observador se ubicara en un lugar estratégico de los salones de la escuela para no interrumpir las funciones escolares del director y docentes, como también el desarrollo de las clases, alguno de los aspectos a observar están; la infraestructura de la escuela, el espacio en los salones, el ambiente e higiene del salón, la disciplina laboral y estudiantil, la comunicación con los padres de familia, la función del director, entre otras.

Encuesta cerrada puede ser estructurada, cuando está compuesta de listas formales de preguntas que se les formulan a todos por igual. Peláez (2010)

Se adecuó una encuesta a estudiantes de 4to a 6to grado de primaria siendo los grupos de estudiantes con edades mayores y con características de comprensión para responder la encuesta.

La encuesta contiene preguntas de escala nominal, ordinal y de escala. Los datos generales se presentan en relación a grado, sexo y años que ha estudiado en la escuela, además, una serie de ítems referidos a:

- Las funciones que realiza el director: las actividades cotidianas y la organización de su trabajo en la escuela entre otras.
- El clima laboral: la actuación de los docentes y director en las situaciones de conflicto, la comunicación con los maestros, el ambiente e infraestructura de la escuela.

6.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

Según Morles (1994) como se citó en Arias (1999) define “la población o universo se refiere al conjunto por el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan: a los elementos o unidades involucradas en la investigación. La muestra es un subconjunto representativo de un universo o población”.

Para llevar a cabo la investigación en la escuela Miguel Larreynaga del departamento de Managua, es importante definir la cantidad del personal que labora en el centro donde desempeñan las funciones tanto administrativas como pedagógicas entre otras. Para tal efecto se cuenta con la población de estudiantil de educación inicial (II y III nivel) y primaria completa (1º, 2º, 3º, 4º, 5º, 6º) con una población total de 230 estudiantes en el turno matutino provenientes de la comunidad y de zona rurales de escasos recursos económicos.

Se procedió a realizar la selección del muestreo de manera estratificada a los grados seleccionados de cuarto a sexto grado debido al nivel de comprensión y a las edades de los escolares en la modalidad de primaria con una cantidad de 90 estudiantes, de los cuales se tomó una muestra correspondiente a 46 para llevar a cabo la aplicación de la encuesta.

La muestra del estudio se basa a los siguientes informantes claves:

- El director, quien dirige la escuela de manera permanente y es quien da seguimiento a cada una de las funciones del equipo de la escuela.
- 8 docentes que son parte de todo el equipo de trabajo de la escuela y los encargados del desarrollo del aprendizaje de los estudiantes.

- 46 estudiantes de 4to a 6to grado debido a las edades en estos grados y a la vez por su nivel de comprensión que estos puedan tener en relación con el resto de la población estudiantil de primaria. Y quienes son los protagonistas del proceso del aprendizaje y actores fundamentales y determinantes para dar veracidad a la investigación.

6.5 SELECCIÓN Y TAMAÑO DE LA MUESTRA

Muestra 1.

La selección se realizó con un diseño muestral probabilístico en dos etapas considerando cada grado de primaria como un estrato y luego se efectuó un Muestro simple Aleatorio (MSA) sobre las unidades muestrales. Para el cálculo de la muestra se tomó el modelo matemático con población conocida, bajo incertidumbre se tomó el 50% como probabilidad de éxito y fracaso para un error de estimación un 5% y un 95% para el nivel de confianza. Se tomará el valor de confianza de 1.96 para esto se utilizó la formula estadística:

$$n = \frac{Z^2 pq N}{d^2(N - 1) + Z^2 pq}$$

Donde

N = tamaño de la población

Z = nivel de confianza al 95%.

P = probabilidad de éxito, o proporción esperada

q = probabilidad de fracaso

d = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción)

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)(90)}{(0.1)^2(90 - 1) + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

obteniendo como muestra $n \approx 46$

La muestra se distribuyó en proporción por estratificación a las cantidades de cada grado distribuyéndose de la siguiente manera:

tabla 1. Distribución de la Muestra

Grados	Población	Muestra
<i>4to</i>	36	19
<i>5to</i>	34	17
<i>6to</i>	20	10
Total	90	46

Muestra 2.

Se ha tomado como muestra de estudio a los 8 Docentes de la escuela quienes representan el 100% de la población total. Los aportes que brinden en las respuestas de cada uno de los ítems de las encuestas serán de valioso aporte ya que son una fuente sustancial para describirnos sobre el ambiente de trabajo en la escuela y el panorama real que se refleja en el entorno escolar.

Muestra 3.

La muestra 3 está representada por el Director de la escuela quien constituye el 100% de la muestra y como pieza fundamental de nuestra investigación en relación a las funciones que realiza y la manera de como este influye en su equipo consideramos fundamental sus aportes para luego analizarlos y contrastarlos con los demás informantes.

6.6. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

6.6.1 Organización de la Información

El procedimiento para analizar los datos obtenidos al aplicar el instrumento de trabajo fue de la siguiente manera:

- Enumerar las encuestas y entrevistas
- Diseño de una base de datos en SPSS para Windows XP, versión 23.
- Introducir los datos de las encuestas a la base de datos.
- Realización de los cálculos estadísticos: Validación de las variables

Validación con la fiabilidad de Cronbach, el Coeficiente alfa $> .5$ es óptimo. En el coeficiente de fiabilidad establece que el mayor valor teórico de Alfa es 1 y en general 0.89 se considera un valor aceptable, en el caso de nuestro trabajo el resultado es el siguiente:

La tabla 1 corresponde a la muestra de fiabilidad de Cronbach en relación a los estudiantes en el que se determina que el coeficiente alfa $> .5$ es decir, posee un nivel óptimo en correspondencia con lo que establece el coeficiente Alfa de Cronbach modelo de consistencia interna basado en el promedio de correlación de los ítems.

Estadísticas de fiabilidad

Óptimo Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
.707	.722	9

Muestra 1

En la tabla 2 se identifica la fiabilidad de Cronbach en relación a la muestra de los docentes en el cual podemos determinar que el coeficiente alfa $> .5$ es decir, está en correspondencia con la fiabilidad de la tabla 1 (estudiantes).

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
.683	.694	10

Muestra 2

- Validación por Juicio de 3 expertos, en cual se promediaron a través del resultado obtenido mediante la puntuación en una rúbrica de escala de 1 – 5 pts; obteniendo una media ponderada de 5, con un resultado óptimo es decir el máximo. (ver en anexo).
- Aplicación de técnicas estadísticas descriptivas e inferenciales para responder a los objetivos de la investigación.

VII. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Los resultados de esta investigación se organizaron primeramente sobre un análisis descriptivo en el cual se presentan las características de los informantes, luego se realiza un análisis inferencial, según los objetivos planteados en el inicio después se aplicó los instrumentos de investigación tanto a Estudiantes, Docentes y Directora.

7.1 ANÁLISIS DESCRIPTIVO

El desarrollo del análisis descriptivo permitió explorar algunas características, en la **muestra número 1**, conformada por 46 estudiantes distribuidos en los tres últimos grados de la modalidad de primaria desde cuarto a sexto de la escuela Miguel Larreynaga.

En la Gráfica 1, se observa la distribución de la aplicación de las encuestas por cantidad a cada grado, presentándose un mayor número de estudiantes por igual en los grados de cuarto y quinto grado con un porcentaje de 37% cada uno que equivalente a 17 estudiantes de cuarto y de quinto grado y 26 % equivalente a 12 estudiantes de sexto grado pertenecientes al total de la muestra.

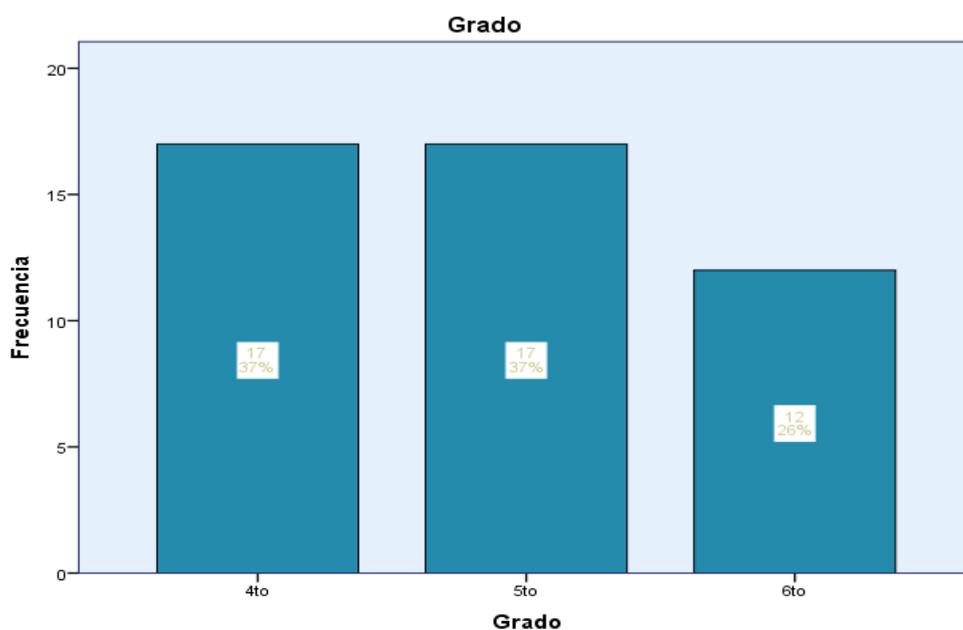


Gráfico 1. Grado o Escolaridad en los estudiantes

En la Gráfica 2 de la muestra de los estudiantes se presenta la relación entre el grado de escolaridad y los años de estudio en la escuela y se observa que la mayor cantidad de años transcurridos en 5to y 6to grado se encuentra 11 estudiantes que corresponden a 24% de la muestra en la categoría de 6 a 8 años en la escuela, posteriormente en 4to y 5to grado con un 30% que equivale a 14 escolares en el rango de 4 a 6 años estudiando en la escuela y referente a la categoría 1-3 años se encontraron un total de 21 estudiantes en un 51% de la muestra. Por tanto, esto implica que los aportes que puedan brindar a las encuestas serán de información variada y reciente debido a su poca durabilidad en la escuela.

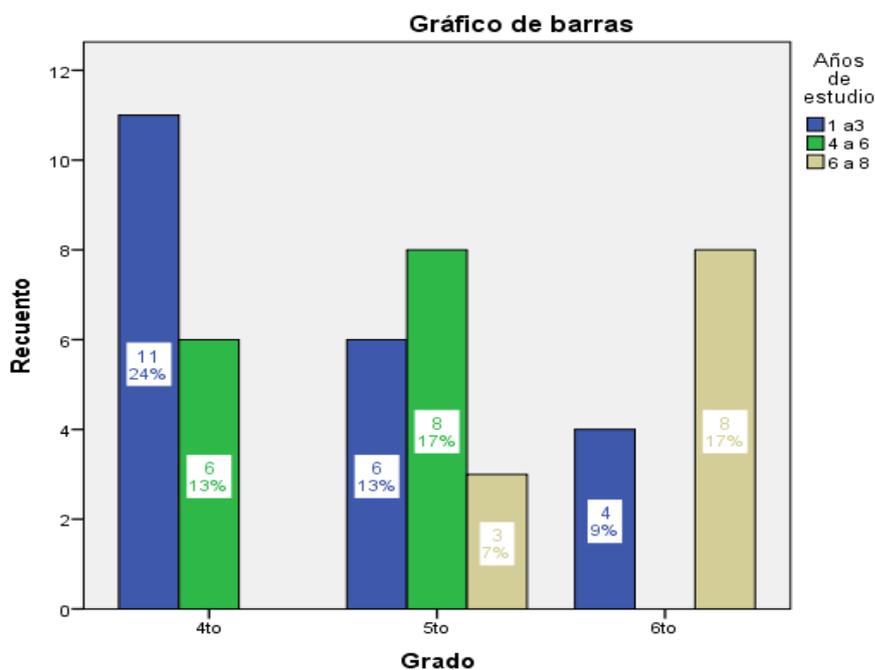
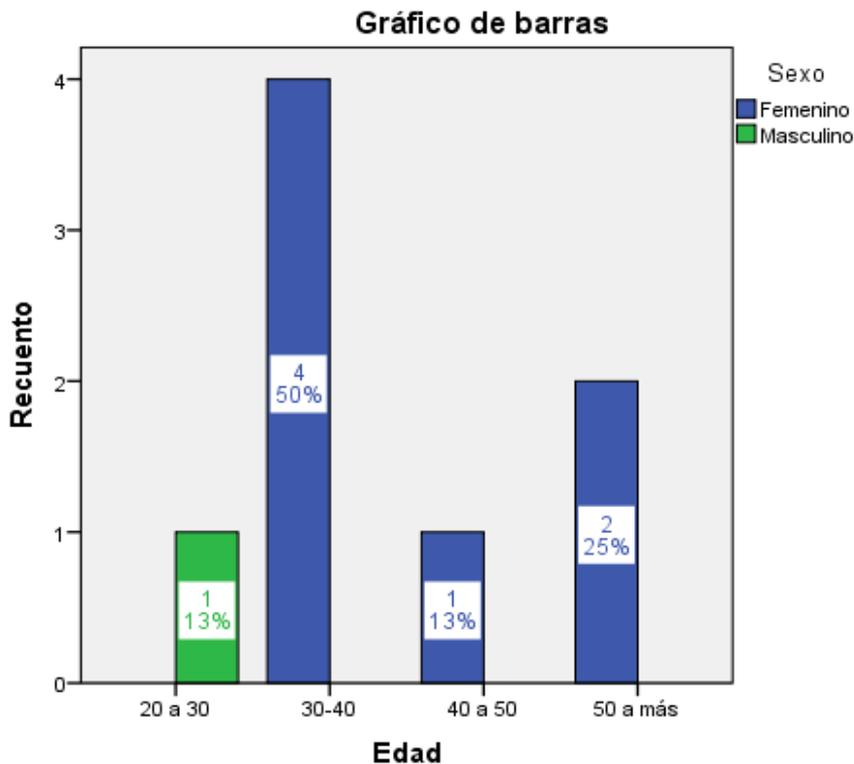


Gráfico o 2. Años de estudio en la escuela.

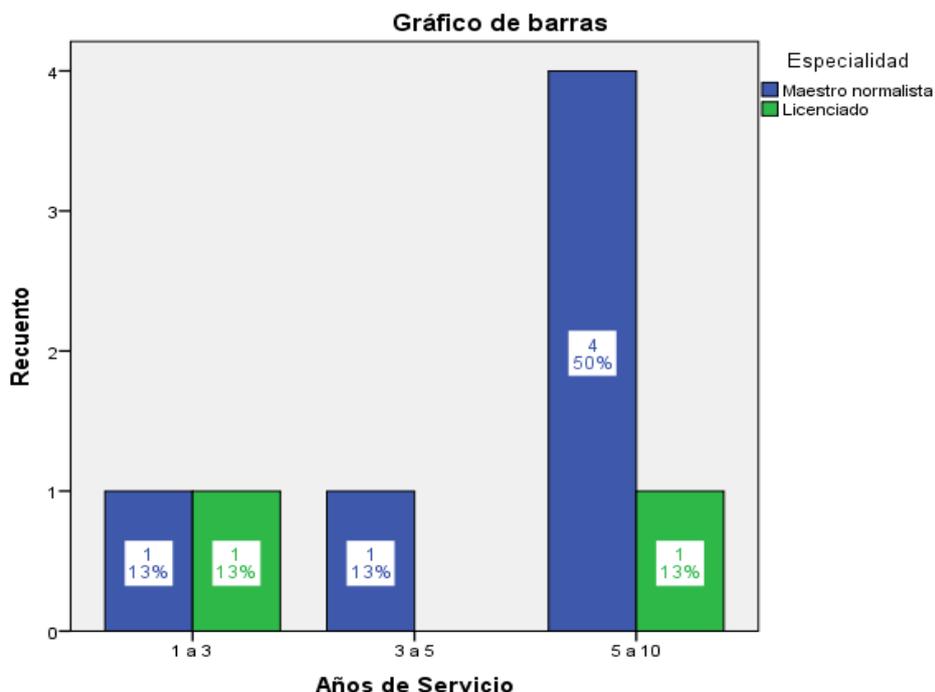
En las características generales de la **muestra 2** de los docentes se presenta la siguiente información:

En la gráfica 3, se relacionan las variables sexo y edad en los docentes que corresponde al total de la población (8 docentes) lo que implica que la fuerza laboral de la escuela esta representada en un 50% al sexo femenino que equivale a 4 docentes en las edades de 40 años seguida de un 25% (2 docentes) pertenecientes con categoria de edad de 50 años lo que indicando una apropiación de experiencias y habilidades en el proceso de la enseñanza en comparación con los años de servicio desempeñados en la escuela.



Gráfica 3. Edad y sexo en los docentes.

En la gráfica 4, se determina la relación que existe entre los años de servicio y la preparación de los docentes en función de formación y desarrollo de la enseñanza, se obtiene que la experiencia en docencia la han adquirido en las escuelas técnicas normalistas corresponde a un 50% y que han prestado su servicio en la escuela con una experiencia de mas de 5-10 años que equivale a 4 docentes, en años de servicio en menor escala se refleja un porcentaje de 13% desde 1 a 3 años equivalente a 1 docente para cada periodo y en menor escala una constante preparación profesional de licenciatura reflejado en porcentaje de 13% respectivamente desde la experiencia y servicio en la escuela de 1 a más de 5 años correspondiente a 1 docente en cada escala de valor.



Gráfica 4. Especialidad y años de servicio en los docentes.

En las características generales de la **muestra 3** del director se presenta la siguiente información:

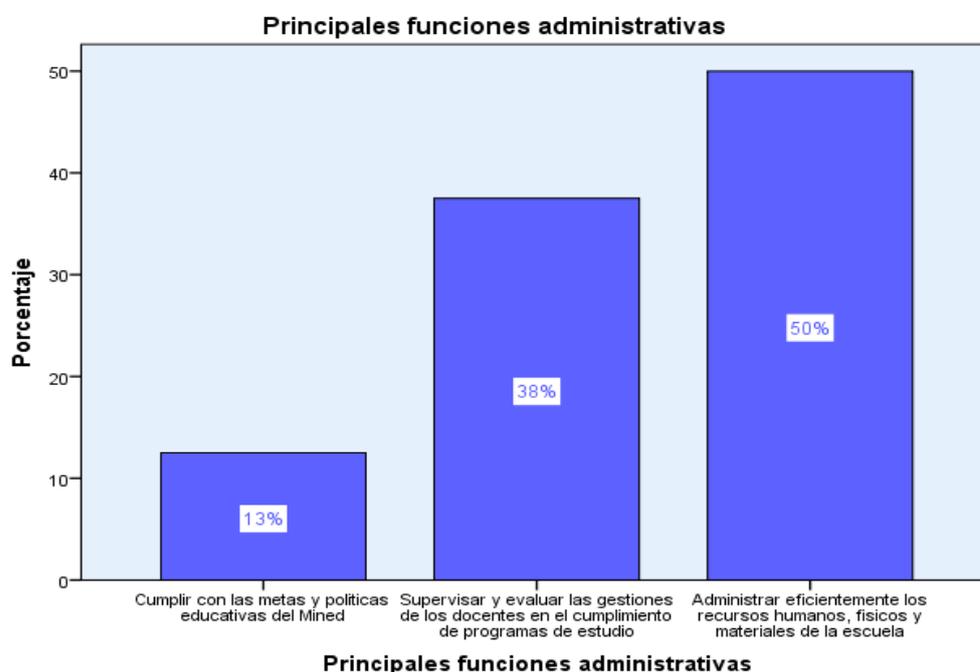
Según la entrevista cerrada y estructurada aplicada al Director de la escuela de muestra número 3 se obtiene que los años de servicio que ha desempeñado el director en su cargo son más de diez años y que su especialidad en Licenciatura de la carrera de Idiomas le han permitido desarrollar las gestiones escolares y funciones que realice el director dispondrán de la experiencia adquirida en los años de servicio, para así mantener el equilibrio en la organización de sus funciones directivas y de forma importante en el desarrollo y ejecución de todo el proceso administrativo y escolar.

7.2 ANÁLISIS INFERENCIAL

Para comprobar las hipótesis planteadas se realizaron pruebas no paramétricas que consisten en pruebas estadísticas que plantean la ausencia de asunciones acerca de la ley de probabilidad que sigue la población que ha sido extraída de la muestra (para muestras independientes, Chi-cuadrada de Pearson y de Frecuencia) usando como análisis de la información una muestra de 46 estudiantes (4to, 5to y 6to) 8 docentes (el total de la población) y 1 director de la escuela pública Miguel Larreynaga de Managua en el turno matutino considerando un 95% para el nivel de confianza en un margen de error considerado del 5%.

7.2.1 Funciones Administrativas

Del Objetivo específico no. 1: Identificar las funciones administrativas en las características presentes del director que influyen en las actividades educativas del equipo de trabajo.



Gráfica no. 1 de la opinión de los docentes sobre las funciones administrativas

La información que presenta la gráfica permite analizar los datos muestrales que presentan la evidencia necesaria para creer que las funciones administrativas

conlleven al cumplimiento de las normativas en el funcionamiento de los centros públicos, la información brindada en el gráfico interpreta que el 50% equivalente a 4 docentes quienes consideran que una de las principales funciones que realiza el director es administrar los recursos humanos, físicos y materiales de la escuela, este dato coincide con el reflejado por el director de la escuela quien representa el 100% de la muestra. En tanto el 38% equivalente a 3 docentes de la muestra consideran que el director realiza la supervisión a su equipo de trabajo y en menor escala 13% equivalente a 1 docente quien reconoce que el director cumple con las metas y políticas del MINED.

Sin embargo, cabe mencionar que cada una de las funciones que contempla el manual de funciones, deben ser ejercidas en equilibrio para que el trabajo escolar dé mejores resultados educativos de manera más óptima e involucrando más efectivamente desde la labor que realice el director con su equipo de trabajo.

Posterior a este análisis se procedió a realizar la relación encontrada en el liderazgo que ejerce el director en función de sus responsabilidades.

Lemus (1975) afirma: "El director eficiente debe tomar en cuenta que cada uno de sus maestros o profesores, por competentes que sean necesitan orientación, además, cuando el principal objetivo de la supervisión es estimular el progreso profesional de los maestros.

En la Ley General de Educación (Ley 582) en su artículo 110 se establece que: Los trabajadores administrativos por naturaleza de su actividad escolar apoyaran la realización, garantizando la seguridad en los centros educativos, la creación de un ambiente adecuado, la atención de calidad a los estudiantes y todas aquellas acciones que favorezcan a la realización de la docencia de acuerdo con la constitución, el código laboral y demás leyes y reglamentos internos.

González, Nieto, & Portela, (2003) sostienen: La asignación de las funciones que se le otorgan a la dirección del centro escolar deben estar referidas tanto a las regulaciones legales, tradiciones y modos de pensar de los centros escolares teniendo en cuenta que cuando se observa el ejercicio de las mismas la realidad es diversa en cada director y en cada centro. Por otro lado, las perspectivas de los

comportamientos directivos suelen asociarse con reformas educativas que pretenden modificar los roles de los distintos agentes educativos.

Se plantea la primera hipótesis para el primer objetivo de la investigación, se realizó una prueba de Chi cuadrado, es una prueba de bondad de ajuste que consiste en averiguar si la distribución empírica de una variable categórica se ajusta o no a una determinada distribución teórica. Se necesitó decodificar la variable función administrativa para obtener la siguiente significancia en relación a Chi- cuadrado de Pearson.

Tabla No 1. Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2.667 ^a	2	.264
Razón de verosimilitud	3.452	2	.178
Asociación lineal por lineal	1.909	1	.167
N de casos válidos	8		

a. 6 casillas (100.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .50.

En la primera hipótesis planteada en la investigación esta relacionada con las funciones administrativas y las características del director en la influencia de las actividades educativas del equipo de trabajo para eso se plantean las siguientes hipótesis:

Ho: Las funciones administrativas y las características presentes en el director influyen en las actividades educativas del equipo de trabajo.

Ha: Las funciones administrativas y las características presentes en el director no influyen en las actividades educativas del equipo de trabajo.

La tabla número 1 de la prueba chi- cuadrado, muestra los resultados obtenidos con un nivel de significancia de $0.264 > 0.05$, no se rechaza la hipótesis nula la cual establece que las funciones administrativas y las características que presenta el director influyen en las actividades del personal de trabajo, es decir, que la manera

de actuar, dirigir y liderar del director incidirá tanto en docentes como estudiantes para ejercer sus actividades cotidianas.

Para lograr que el director de las escuelas ejerza un liderazgo que logre el involucramiento y efectividad de su trabajo debe tomar en cuenta una serie de aspectos en su personal que le ayuden a lograr las metas, tales como las experiencias y capacidades de su equipo de trabajo en relación a un pensamiento reflexivo con miras al mejoramiento profesional y en algunos casos el cuerpo docente ha tenido más experiencia en la escuela, este hecho por sí solo no garantiza capacidad, suponiendo igual preparación, la persona de más experiencia tiene ventaja sobre todo cuando se trate del conocimiento del lugar donde se trabaje.

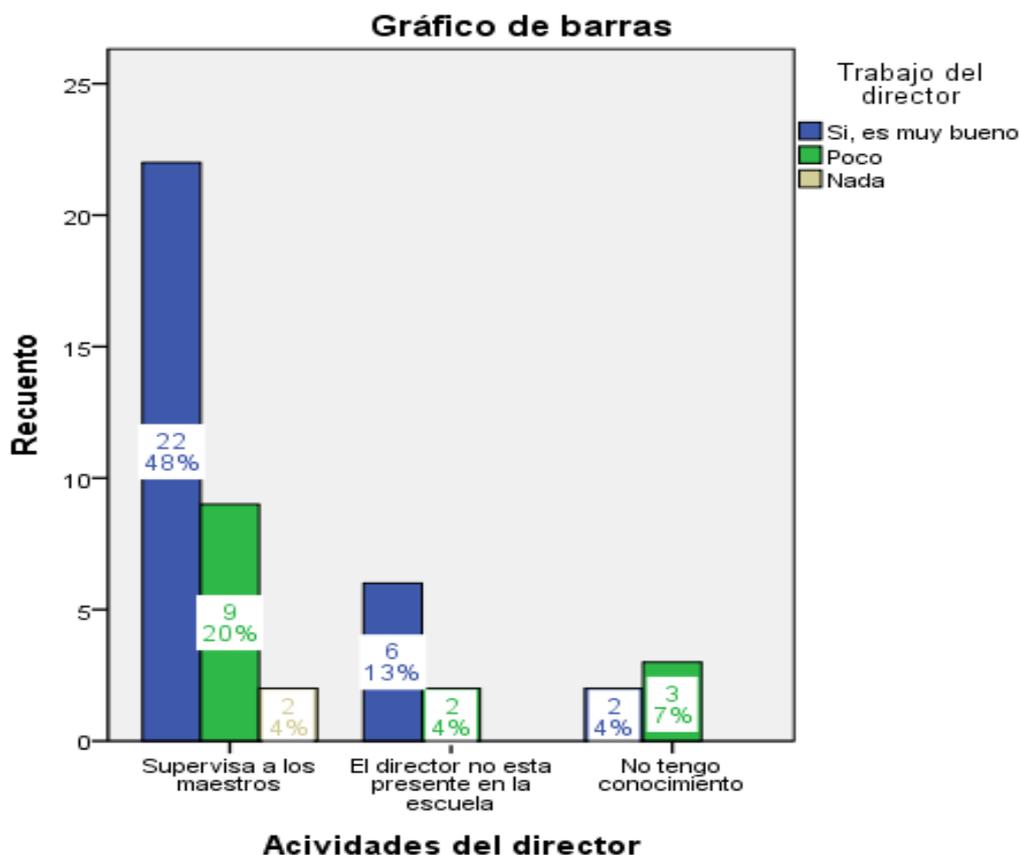


Gráfica No 2 de la opinión de los docentes sobre las responsabilidades y liderazgo del director.

En la gráfica 2 se muestra la relación de las responsabilidades y el liderazgo del director. En ella se representan datos que nos permiten interpretar la relación del que puede poseer el director desde las responsabilidades administrativas y académicas frente al contexto de la escuela, lo cual nos lleva a plantear que aproximadamente el 76% que equivale a la suma de 6 docentes consideran que el

director influye de manera positiva en el desarrollo científico y pedagógico en su formación profesional y en las actividades que más demanda tiene la escuela, en tanto se destaca el 26% que equivale a la suma de 2 docentes consideran su trabajo está ejercido de manera satisfactoria y que el liderazgo ha favorecido el intercambio de opiniones y la comunicación en su personal de trabajo.

Sin embargo, después de reflejar los resultados del muestreo es importante argumentar que la evidencia obtenida a través de la observación y pláticas con algunos docentes comprobamos que el director no siempre lleva a cabo una influencia y comunicación con su personal, porque al no existir una autoridad administrativa que le sustituya cuando está ausente de la escuela e impide dar solución a problemas tanto laborales como académicos; es decir, retraso de labores académicas, indisciplina estudiantil en los salones por ausencia de docentes, poca asistencia del padres de familia entre otros.



Gráfica No. 3 de la opinión de los estudiantes sobre las actividades y trabajo del Director.

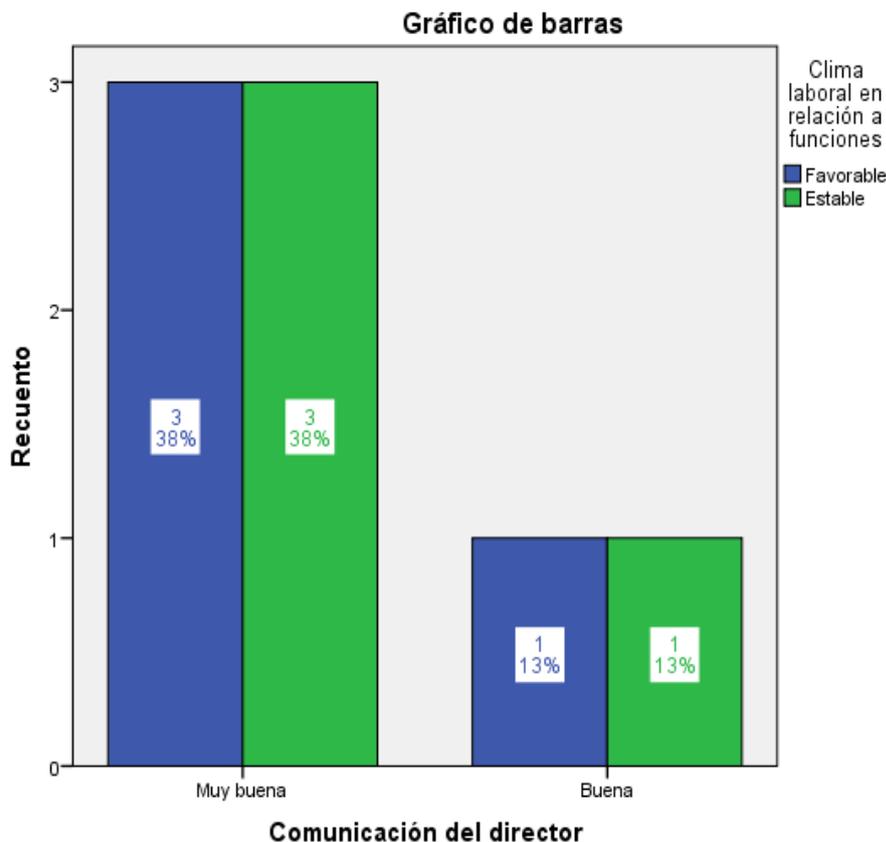
En la gráfica número tres referido a las actividades que realiza el director, el 63% aproximadamente de los estudiantes que equivalen en suma de los datos a 30 reflejan que las actividades que están dentro de su labor son muy buenas en respuesta a las demandas de la escuela, en tanto que el 29% correspondiente a 14 estudiantes han identificado el trabajo que realiza el director se basa en la supervisión y asistencia que controla en los docentes y por otro, un porcentaje estimado de 8% equivalente a 2 manifestaba que el director en ocasiones no se encontraba en la escuela y que su trabajo es muy poco, puesto que se carecía de su presencia en el momento de resolver algunos inconvenientes cotidianos en la escuela y por ende tienen poco conocimiento del trabajo que realiza el director en la escuela.

En determinación de esta variable Romero, (1997) cita a Ball (1989) al considerar que: “los estilos de dirección no se desarrollan en un vacío social; sino que son al mismo tiempo el vehículo de la acción conjunta en la escuela y un producto de ella.

Por tanto, para que el director lleve a cabo la realización de cada una de sus funciones debe existir de antemano un vínculo, es decir, una organización y conexión entre cada uno de los actores educativos ya que los problemas académicos, administrativos o de cualquier índole deben asumirse de manera conjunta para llevar efectivamente el proceso educativo.

7.3 Clima laboral

Del Objetivo específico no. 2: Describir el clima del trabajo en las relaciones humanas en la escuela.



Gráfica No 4, de la opinión de los docentes sobre el clima laboral

La gráfica 4 muestra el resultado obtenido de la encuesta realizada a los docentes donde se da una simetría al clima laboral que predomina en la escuela, es decir, la manera que la escuela es vivida por la comunidad educativa es estable en relación al cumplimiento de las funciones administrativas. Por ende, se puede interpretar que un clima es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros. La gráfica presenta los resultados siguientes: el 50% que equivale a 4 de los docentes de la población total consideran que el clima laboral es favorable, este dato coincide con el manifestado por el director, es decir, a las actividades que desarrollan en la escuela en relación a sus funciones que ejerce, en tanto, que la otra parte de la población que corresponde al 50% de los otros 4 docentes manifiestan que la estabilidad ha sido un

factor determinante en la escuela para que cada una de las actividades escolares se lleven con efectividad y esmero.

Es importante destacar que los resultados interpretados por el programa facilitan una comprensión de la organización de la escuela, sin embargo, algunos datos son analizados desde otra perspectiva en relación a esta variable, puesto que en las visitas realizadas utilizando la guía de observación como instrumento, en la escuela se identificaron de manera notoria ciertas evidencias que nos condujeron a interpretar que algunos elementos desfavorecían en su momento al ambiente escolar (ausencia de algunos docentes en la escuela en horarios de clase, indisciplina escolar, poco asesoramiento y acompañamiento del director, poco trabajo colectivo entre otros).

Posterior a este análisis se tomó como variable la comunicación que posee el director, el reconocimiento y motivación y responsabilidad de la realización de las actividades escolares.

El clima en las instituciones educativas como lo sostiene Rodríguez (2004) es concebido como “el conjunto de características psicosociales de un centro educativo, determinado por todos aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución que, integrados en un proceso dinámico específico confieren un peculiar estilo o tono a la institución”

En el entorno escolar se realizan cotidianamente una serie de actuaciones, las que a veces son motivadas y reconocidas por las autoridades locales, este acto permite e influye para que las personas desarrollen más herramientas de trabajo cuyo objetivo fundamental es un mejor resultado escolar.

Halpins y Crofts (2004) define el clima como: “Las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo.

En una institución escolar es determinante la influencia que pueda ejercer el líder educativo, a saber, la labor que realiza el director es sumamente determinante en el equipo de conducción.

Se plantean las siguientes hipótesis utilizando la prueba Chi cuadrado consiste en analizar si la distribución empírica de una variable categórica se ajusta o no a una determinada distribución teórica de la investigación.

Tabla No. 3 Pruebas de Chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	.000 ^a	1	1.000		
Corrección de continuidad	.000	1	1.000		
Razón de verosimilitud	.000	1	1.000		
Prueba exacta de Fisher				1.000	.786
Asociación lineal por lineal	.000	1	1.000		
N de casos válidos	8				

a. 4 casillas (100.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1.00.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

En esta segunda hipótesis se plantea que el clima laboral de la escuela presenta relación con el trabajo que se realiza y las relaciones humanas. Para esto se han elaborado las siguientes hipótesis para su análisis posterior:

Ho: El clima laboral en la escuela favorece el trabajo agradable y buenas relaciones humanas.

Ha: El clima laboral en la escuela no favorece al trabajo agradable y buenas relaciones humanas.

La tabla número tres de la prueba chi- cuadrado, muestra los resultados obtenidos con un nivel de significancia de $0.786 > 0.05$ no se rechaza la hipótesis nula la cual establece que la comunicación del director tiene relación con la motivación y el reconocimiento de la labor docente.

Por tanto, se rechaza la hipótesis nula de manera que las funciones administrativas ejercen su influencia en el clima laboral en el desarrollo de las actividades académicas y pedagógicas de la escuela.

La comunicación es el proceso que une a las personas para que compartan sentimientos y conocimientos, que comprende transacciones entre ellas, por consiguiente, las organizaciones no pueden existir ni operar sin comunicación; ésta

es la red que integra y coordina todas sus partes. Es la manera de relacionarse con otras personas a través de ideas, hechos, pensamientos y valores”. (Chiavenato, 2007, p.59)

Cuando se hace referencia a la comunicación se refiere al escenario principal del centro escolar y a la comunicación que puede plantearse en tres niveles: interpersonal, intergrupala o interorganizativa. La comunicación organizativa no indica otra cosa que la contextualización de la comunicación interpersonal dentro de un orden organizado, representado en este caso por el centro escolar. La comunicación organizativa sigue siendo en esencia, un proceso colectivo e interactivo que crea e interpreta mensajes.

La comunicación no solo obedece al proceso de llevar a cabo una interacción para orientar la realización de una tarea o actividad escolar si no también, se percibe desde la manera en cómo están organizados el equipo escolar, la manera como son influenciados a realizar sus funciones en la escuela.

Según Maslow (1993) “las personas actúan por necesidad y ésta se presenta de acuerdo con el desarrollo del individuo, además, estas necesidades se relacionan entre sí”. Es por ello que la motivación o retribución es clave pues comprende tanto los procesos individuales que llevan a un trabajador a actuar y que se vincula con su desempeño y satisfacción en la empresa, como los procesos organizacionales que influyen para que tanto los motivos del trabajador como los de la institución vayan en la misma dirección.

Los reconocimientos que los directivos puedan dar a su personal es parte de la cultura y el apoyo al personal, el mérito en la labor docente constituye más que un incentivo económico y material en la persona pues trasciende en el valor profesional de la actividad y el aporte de su labor que éste desempeño.

Maslow (1993) argumenta: “las personas actúan por necesidad y esta se presenta de acuerdo con el desarrollo del individuo, además, estas necesidades están relacionadas entre sí”. Es por ello que la motivación o retribución es clave pues comprende tanto los procesos individuales que llevan a un trabajador a actuar y que se vincula con su desempeño y satisfacción en la empresa, como los procesos organizacionales que influyen para que tanto los motivos del trabajador como los de la institución vayan en la misma dirección.



Gráfica No 5, de la opinión de los estudiantes en cuanto al ambiente de estudio.

La muestra de los estudiantes da a conocer en la gráfica 5 que el ambiente de estudio en la escuela es favorable para la formación escolar, sin embargo, en los datos reflejados muestran que el 89% que corresponde a 41 estudiante de la muestra destacan que el entorno y ambiente en la escuela les agrada ya que las características del espacio les han sido favorables para su enseñanza, de modo que la cercanía y disponibilidad de la escuela les ha permitido reafirmar su entusiasmo de pertenecer a este centro; se encontró de la misma muestra y se admitió que la escuela carece de algunos servicios e infraestructura y es visible la acumulación de la basura y el deterioro de algunos salones además del descuido de algunos estudiantes en el cuidado de la infraestructura, por otro lado algunos escolares no comparten la misma simpatía y entusiasmo en el ambiente de la escuela, esto es reflejado por el 11% que equivale a 5 estudiantes.

Según Schein los individuos trabajan en organizaciones que tienen una presencia física concreta, compuesta de tres elementos físicos básicos: estructura física, estímulos físicos y objetos simbólicos.

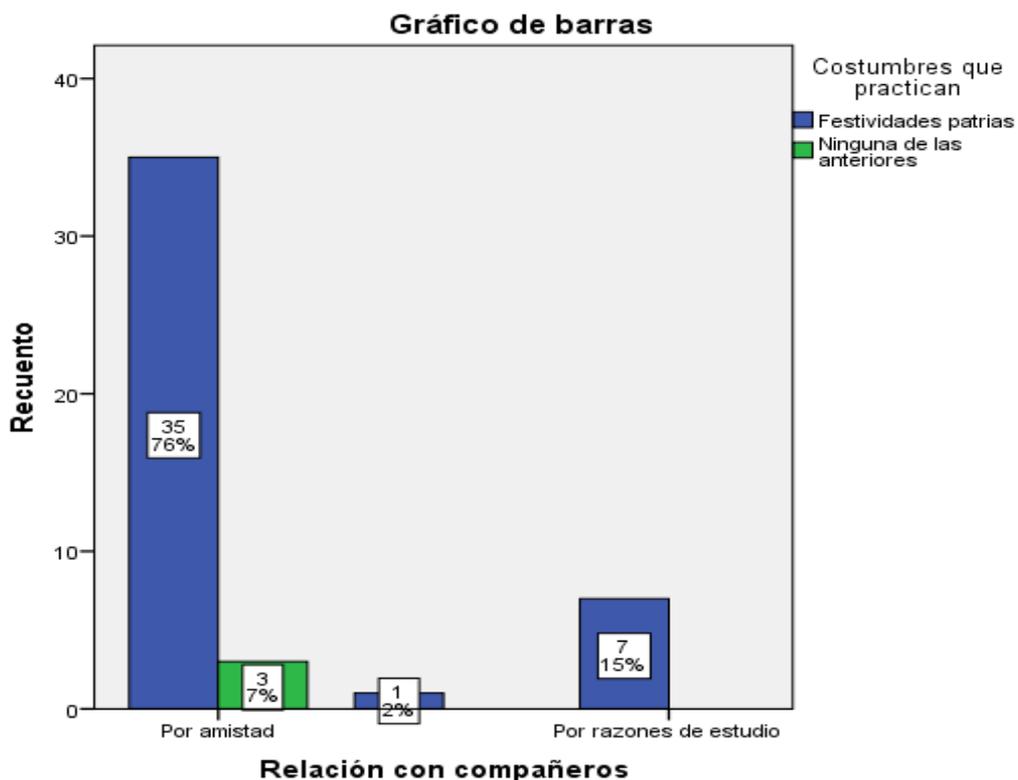
Por tanto, el entorno físico, material y humano son parte indispensable para la efectividad tanto de la administración de la educación como en lo académico y relaciones humanas, en este sentido la eficacia se mide en términos de capacidad para lograr los objetivos propios de la escuela.

Tabla No 4 Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	.676 ^a	2	.713
Razón de verosimilitud	1.190	2	.552
Asociación lineal por lineal	.637	1	.425
N de casos válidos	46		

a. 4 casillas (66.7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .07.

La tabla 4 muestra una correlación entre el nivel de significación obteniendo $0.713 > 0.05$ lo que indica que la hipótesis nula no se elimina y por tanto el clima laboral en la escuela favorece a un ambiente de estudio adecuado en los estudiantes en relación a su proceso de aprendizaje.



Gráfica No 6, de la opinión de los estudiantes elementos de un ambiente de estudio

En la gráfica 6 se determina los valores que los estudiantes asignaron en referencia a elementos que forman parte de un ambiente de estudio y se puede observar las opiniones de los escolares en relación al ambiente y costumbres que se practican en la escuela más del 90% equivalente a 43 estudiantes consideran que en sus relaciones con su compañeros de clase se acrecientan más en las actividades propias de las fiestas patrias, seguidamente el 17% que corresponde a 3 escolares argumentan que desarrollan relaciones de amistad en el proceso de la enseñanza.

Los objetos simbólicos: son los aspectos del escenario físico que denotan el clima. Por ejemplo, la opulencia de la oficina del director ofrece una imagen de privilegio y estratificación social. La presencia o ausencia de puestos de estacionamientos reservado para los maestros, comedores exclusivos para ellos, muebles, o por el contrario la falta de lujo como oficina de maestros, contribuyen al clima específico de la organización”.

7.4 Funciones administrativas y clima laboral

Del Objetivo específico no. 3: Contrastar las funciones administrativas en el desarrollo de un clima laboral con mejores resultados educativos en la escuela.

Para el estudio de la variable se procedió a aplicar la prueba del coeficiente de correlación lineal (r - Pearson) que explica que tan relacionadas están dos variables cuantitativas, el valor de este coeficiente está entre -1 y 1, entre más cerca de los extremos se encuentre la relación es más fuerte, esta puede ser una relación positiva (directamente proporcional) o negativa (inversamente proporcional).

Tabla 5. Correlaciones de la muestra de los Docentes

		Principales funciones administrativas	Clima laboral en relación a funciones
Principales funciones administrativas	Correlación de Pearson	1	.258
	Sig. (bilateral)		.537
	N	8	8
Clima laboral en relación a funciones	Correlación de Pearson	.258	1
	Sig. (bilateral)	.537	
	N	8	8

Para contrastar la relación entre las funciones administrativas y el clima laboral de la escuela se ha elaborado la hipótesis en relación a la misma, se obtienen las siguientes:

Ho: Las funciones administrativas favorecen en el desarrollo un clima de trabajo con mejores resultados educativos.

Ha: Las funciones administrativas desfavorecen a un clima de trabajo en los resultados educativos.

La tabla 5 acepta la hipótesis nula la cual refleja la relación existente en las Funciones administrativas que realiza el director y la influencia que ejerce en el clima laboral de la escuela Miguel Larreynaga, en los datos estadísticos del programa SPSS la correlación r -Pearson refleja 0.258; estos datos son resultados según la muestra de los docentes.

Los resultados obtenidos en la prueba permitieron identificar qué factores del entorno laboral aportan satisfacción o a la vez generan insatisfacción y en qué medida están o no presentes en un ambiente laboral concreto. Sin embargo, nos llama la atención que en las visitas realizadas a la escuela, las conversaciones y a través del instrumento de la guía de observación, tanto con docentes y el director nos permitieron identificar que en la escuela existen muchos factores externos e internos que afectan a un ambiente favorable tales como: las relaciones de dependencia entre cargos y los ámbitos de competencia de cada uno, inexistencia de criterios comunes respecto a las medidas a tomar ante una falta disciplinaria, la falta de compromiso del director al asumir la autoridad docente en ausencia de algunos maestros, estos datos no fueron reflejado en las respuestas de las encuestas.

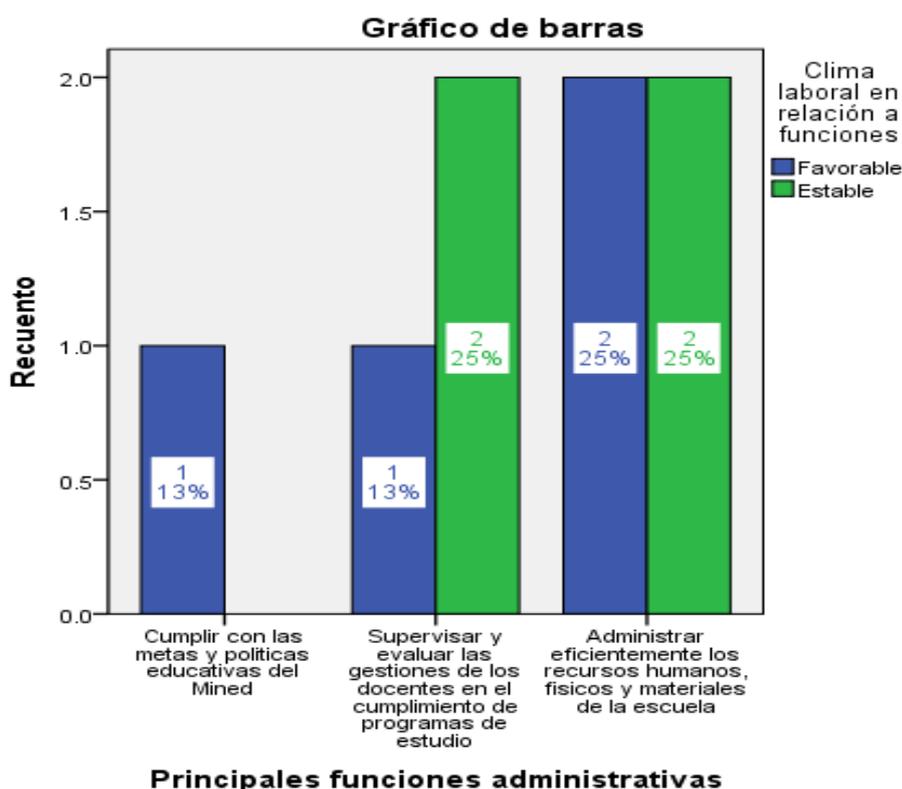


Gráfico 7. de la opinión de los docentes sobre el clima laboral

En la gráfica 7 se presenta la relación a las funciones administrativas con el clima laboral donde los docentes y el director quien representa el 100% de la muestra, se refieren que según las actividades o funciones que realiza son estables en un clima laboral, el análisis está en correspondencia por lo expuesto del director que representa el total de la muestra. Los datos reflejan que el 50% equivalente a 4

docentes opinan que el clima laboral presente en la escuela es favorable según con lo que les ha tocado enfrentarse en la escuela y el otro porcentaje de la misma cantidad (50%) que pertenece a 4 docentes indican a la vez que el ambiente donde trabajan y conviven es estable.

En este sentido se puede ver que los miembros de una organización muchas veces tienden a influir en el buen manejo de las relaciones humanas y por ende en el desenvolvimiento del clima laboral que se genera en actuar y convivir del equipo. El director marcará de manera favorable cada una de la realización de sus funciones según lo establece la normativa desde el establecimiento de una comunicación asertiva y de liderazgo en su personal de trabajo, esta conllevará a una expectativa de organización del trabajo con mucho más éxito en los estudiantes y con mejores resultados académicos.

Posterior a este análisis se toma en consideración los resultados presentados por los estudiantes donde en la tabla 6 refleja la relación al igual que en la muestra de los docentes sobre la hipótesis nula al afirmar que las funciones administrativas favorecen en el desarrollo un clima de trabajo con mejores resultados educativos.

Para el estudio de la variable se procedió a aplicar la prueba del coeficiente de correlación lineal (r - Pearson) que explica que tan relacionadas están dos variables cuantitativas, el valor de este coeficiente está entre -1 y 1, entre más cerca de los extremos se encuentre la relación es más fuerte, esta puede ser una relación positiva (directamente proporcional) o negativa (inversamente proporcional).

Tabla 6 Correlaciones de la muestra de los Estudiantes

		Actividades del director	Ambiente de estudio
Actividades del director	Correlación de Pearson	1	.004
	Sig. (bilateral)		.976
	N	46	46
Ambiente de estudio	Correlación de Pearson	.004	1
	Sig. (bilateral)	.976	
	N	46	46

La tabla 6 acepta la hipótesis nula la cual refleja la relación existente en las Funciones administrativas que realiza el director y la influencia que ejerce en el clima laboral de la escuela Miguel Larreynaga, en los datos estadísticos del programa SPSS la correlación r-Pearson refleja 0.004; estos datos son resultados según la muestra de los estudiantes.

Se debe tener presente el estilo de supervisión que ejerce el director, la relación que establece con su personal y las reglas internas que fija para el trabajo colectivo ya que estos temas están ligados e incluyen una dimensión personal en la apreciación de cómo está ejerciendo el trabajo el director desde su contexto y la manera que se perciban los hechos sean estos favorables a la escuela y la vez que aporten al mejor quehacer educativo.

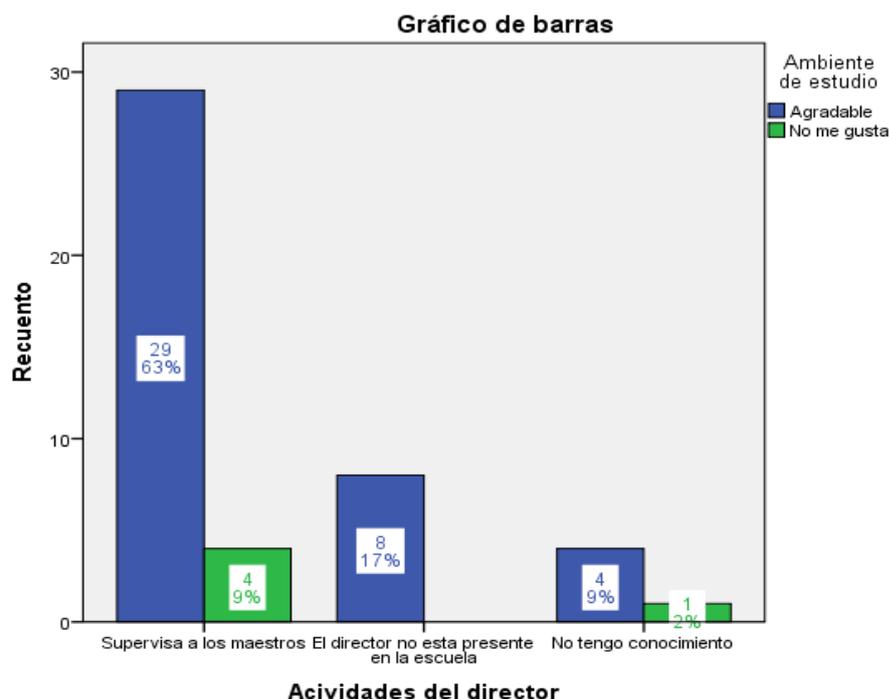


Gráfico 8 de la opinión de los estudiantes sobre las actividades del Director y su ambiente de estudio

Para esto se muestra la gráfica 8 donde el 89% que equivale a 41 de la muestra de los estudiantes donde manifiestan que las actividades que realiza el director poseen estrecha relación con su ambiente de estudio además que la personalidad y la manera de dirigir la escuela influyen en el proceso de la enseñanza, posterior a esto el 11% que corresponde a 5 escolares argumentan que no están conformes con la labor

ejercida por el Director no favorece a su ambiente escolar debido a la poca asistencia del mismo y al poco interés que demuestra en algunas situaciones cotidianas de la escuela.

VIII. CONCLUSIONES

El propósito de la investigación es la incidencia de las Funciones administrativas en el clima laboral de la escuela Miguel Larreynaga. El contexto educativo de esta escuela se aprecia en identificar la función del director escolar y su incidencia en el desarrollo de su equipo de trabajo para que se genere un clima laboral sea este favorable o desfavorable.

La profesionalización de la función en los directores escolares está asociada a la necesidad de elevar su responsabilidad que se relaciona con su profesión, competencias y desempeño profesional.

El director de la escuela asume su cargo no solo como una etapa dentro de una carrera sino como una posición moral, intelectual y funcional desde la cual tiene la posibilidad de conducir un establecimiento y darle una dirección a todo su equipo de trabajo.

- Funciones administrativas en las características presentes en el director que influyen en las actividades educativas del equipo de trabajo.

Entre las principales funciones administrativas que realiza el director de esta escuela se encuentran: la supervisión y las gestiones que realiza en el cumplimiento de los programas de estudio y la administración de los recursos naturales y humanos del colegio.

- Clima del trabajo en las relaciones humanas en la escuela.

El clima laboral presente en el trabajo de la comunidad escolar es aceptable manifestado así por los actores y cuyo resultado se obtuvo por el análisis de los instrumentos aplicados lo que permite inferir en el agrado que poseen tanto docentes como estudiantes al pertenecer a esa escuela.

- Contrastación de las funciones administrativas en el desarrollo de un clima laboral con mejores resultados educativos en la escuela.

Se demuestra que para que los docentes y estudiantes realicen efectivamente sus tareas asignadas la influencia del director debe estar marcada por su personalidad, estilo de dirigir, su liderazgo y la profesionalidad que debe poseer al dirigirse hacia su

personal de trabajo, demostrando que según los datos obtenidos de los informantes el 51% refleja que las funciones administrativas inciden de manera favorable en el clima de la escuela pública Miguel Larreynaga.

IX.RECOMENDACIONES

Por tanto, se recomienda que el estudio de esta investigación en el desempeño del equipo directivo y de los docentes pueda constituir un elemento prioritario en toda la comunidad educativa y en relación a una mejora de las funciones administrativas produciendo un impacto educacional en la escuela.

Al Director:

1. Se requiere mayor personal administrativo y en relación al cargo de subdirección quien tome la autoridad y control en ausencia del director, puesto que en algunas ocasiones que se visitó a la escuela su presencia era escasa y no había alguien designado para ejecutar sus funciones, en lo referido en lo académico, administrativo y disciplinario tanto en docentes como estudiantes.
2. Darles continuidad a las gestiones para terminar las construcciones de las plantas físicas y así cumplir con las disposiciones establecidas en la ley en relación a la calidad y comodidad del aprendizaje de los estudiantes.
3. Dar continuidad a todas las actividades administrativas que mejoren y beneficien a todo el personal administrativo y académico a través de una comunicación más asertiva y efectiva que les permita desempeñar mejor sus funciones.
4. Mantener actualizado y visible el organigrama y manual de funciones además de la misión y visión del colegio para identificar el rol que debe cumplir cada uno de los actores de la comunidad educativa.
5. Promover y realizar las capacitaciones académicas y profesionales al personal docente para así obtener resultados que mejoren la calidad de enseñanza y aprendizaje y de esta manera evaluar las funciones del director y la manera cómo influye en el ambiente de su equipo de trabajo y como estos se sientan identificados con la escuela.
6. Considerar que cada una de las funciones presentes en el manual de funciones deben llevarse a cabalidad puesto que todas gozan de importancia para el manejo eficiente de la escuela y a la vez gestionar para la efectividad de la administración de la educación desde el ámbito científico y profesional.

7. Para mejorar y mantener un clima laboral favorable en la escuela debe inspirar al personal de trabajo con metas desafiantes y costumbres que lleguen a sentirse identificados por el colectivo de trabajo.
8. Incentivar a través de la comunicación y la participación de la comunidad educativa para asumir responsabilidades en el quehacer educativo y así lograr el involucramiento como parte del trabajo en equipo y que genera mejores resultados en la calidad de la enseñanza de la escuela.

A los docentes:

1. Asumir retos y compromisos en ausencia del director para mejorar la organización y participación en las gestiones de la escuela, de manera que se sientan parte de un colectivo de trabajo.
2. Prestar su servicio y empatía a las capacitaciones y asesoramientos que el director pueda brindar para cumplir con su formación personal y profesional como lo establece la Ley 582 y el manual de funciones de centros públicos.
3. El funcionamiento armónico del sistema para que garantice una imagen integral en la que emane su prestigio y autoridad de la escuela.
4. Reforzar los valores y costumbres propias de la escuela para que en los estudiantes se genere un ambiente agradable en el momento del proceso de la enseñanza.
5. Cuidar y contribuir a mejorar el entorno físico en el que desempeñan sus actividades educativas demostrando una preocupación del bienestar de los escolares como de su integridad física.
6. Estrechar la comunicación con director y padres de familia para concertar en la puesta en marcha de actividades que permiten un mejor resultado tanto en aspectos académicos como de relaciones humanas.

X.BIBLIOGRAFIA

- Abraham, M. (1993). *Teoría de la motivación humana* . Vroom.
- Arias, F. (1999). El proyecto de Investigación. En F. Arias, *El proyecto de Investigación* (pág. 96). Carácas: Episteme.
- Arroyo, V. J. (2007). *Gestión estratégica del personal en las organizaciones educativas*. San Jose C.R: UCR Universidad de Costa Rica.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación* . Lima: San Marcos.
- Blejmar, B. (2005). *Gestionar es hacer que las cosas sucedan*. Mexico: NOVEDADES EDUCATIVAS.
- Caraveo, M. D. (2004). *Concepto y dimensiones del clima organizacional*. Hitos de Ciencias Económico Administrativas. .
- Cerrillo, Q. M. (1992). *Organizaciones educativas. Ciencias de la educación*. . Madrid: Impresos y revistas S.A IMPRESA.
- Cerrillo, Q. M.-M. (1992). *Organizaciones Educativas*. Madrid: Impresos y revistas S.A IMPRESA.
- Cuadra Peralta, A. &. (2007). *Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones*. Talca: Universum.
- Furnham, A. (2006). *Psicología Organizacional. El comportamiento de los individuos en las organizaciones*. . México: Alfaomega grupo editor S.A de C.V.
- Gento, P. S., & Delgado, M. L. (2000). *Gestión y Supervisión de centros educativos*. San Jose C.R: EUNED.
- Gonzalez, M. T., Nieto, J. M., & Portela, A. (2003). *Organización y Gestión de Centros Escolares. Dimensiones y Procesos*. Madrid: PEARSON Prentice Hall.
- Hofstede, G. (1999). *Culturas y organizaciones*. Madrid: Alianza.
- Laurenco, M., & Moreno, F. (1974). *Organización y Administración escolar*. Buenos Aires: KAPELUSZ.
- Lemus, L. A. (1975). *Administración, dirección y Supervisión de escuelas*. Buenos Aires: APELUSZ.
- Ley General de Educacio, Ley 582 (A.N 2006).
- Méndez, C. (2001). *Diseño y desarrollo del Proceso de Investigación*. Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.
- Miller, David y Dollard. (1967). *The structure of human decisions*. Nueva York: Prentice-Hall.

- Peláez, A. R. (2010). La Entrevista. *Educación*, 15.
- Pozner de Weinberg, P. (2008). *El directivo como gestor de aprendizajes escolares*. Buenos Aires.
- Romero, E. F. (1997). La cultura Organizativa y la Gestion administrativa en los centros educativos. *Revista Educacion*, 69-79.
- Sampieri, R. C. (1998). *Metodologia de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Schein, E. H. (1999). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Madrid: Siglo XXI Editores.
- Tannehill, R. (1978). *Enriquecimiento del trabajo*. México: Grupo Editorial Expansión.
- Tenutto, M. A. (2008). *Escuela para maestros*. (M. E. Hernandez, Ed.) Buenos Aires: Circulo Latino Austral.
- Thevenet, M. (1992). *Auditoría de la cultura empresarial*. Madrid: Díaz de Santos.
- Vroom, V. (1990). *Motivacion y alta dirección*. México: Trillas.

XI. ANEXOS**ENCUESTA A DIRECTOR**

UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Objetivo: Conocer cómo inciden las funciones administrativas en el clima laboral en la escuela Miguel Larreynaga en el turno matutino del departamento de Managua, durante el segundo semestre del año 2017.

Agradecemos su aporte y colaboración.

DATOS GENERALES

1. Sexo: a) F _____ b) M_____
2. Años de Servicio en el cargo: a) 1 a 3 años _____ b) 3 a 5 años _____ c) 5 a 10 años_____
3. ¿Cuál es su especialidad? a) Técnico superior _____ b) Licenciado _____ c) Otros _____

I. Funciones

4. ¿Cuáles son las principales funciones administrativas que se ejercen en el centro escolar?
 1. Cumplir con las metas y políticas educativas del MINED
 2. garantizar las capacitaciones a los docentes
 3. supervisar y evaluar las gestiones de los docentes en el cumplimiento de programas de estudio.
 4. Administrar eficientemente los recursos humanos, físicos y materiales de la escuela.
5. ¿Cómo influye la Misión y Visión de la escuela en las funciones administrativas y el equipo de trabajo?
 1. Es determinante para el sentido de pertenencia e identificación con la escuela.
 2. Influye en los valores de toda la comunidad escolar
 3. Cumple con los requisitos y políticas del currículo Nacional
 4. Inspira el quehacer educativo de la escuela
6. En sus responsabilidades de Director ¿cuáles son las funciones que considera que necesiten más atención en el colectivo de trabajo?
 1. Atención metodológica y de asesoramiento en la supervisión.
 2. Contribuir al desarrollo de los docentes en las áreas científicas y pedagógicas.

3. Cumplir con el control y registro de libros académicos.
 4. Comunicación entre el personal de trabajo
7. ¿Cómo identifica su actuación en las actividades cotidianas de su labor directiva?
1. Impersonal, Orienta las labores en torno a las relaciones informales y al uso de las redes de comunicación.
 2. Administrativo, prefiere comunicarse con su personal de manera escrita para evitar malos entendidos.
 3. La habilidad de enfrentar la incertidumbre y la desorganización frente a los ataques.
 4. Autoritario, impone sus criterios y medidas sin atender a cuestionamientos
8. El liderazgo usted ejerce como director debe estar en afinidad con:
1. Motivación
 2. Aptitud Intelectual
 3. Influya de manera positiva en su personal
 4. Ejerza un buen trabajo
9. Es importante que en la toma de decisiones en relación a los conflictos propios de la escuela usted debe:
1. Conocer la problemática y encontrar soluciones
 2. Evadir la situación para evitar mayores conflictos
 3. Hacer un llamado de atención a los involucrados
 4. Redactar un informe de lo sucedido.
10. La supervisión que usted ejerce como director al personal docente se orienta esencialmente en:
1. Desarrollar competencias que orientan a la mejora del trabajo docente
 2. Llevar a cabo el control emitido por el Ministerio de Educación (MINED)
 3. Reconocer las capacidades y competencias del docente al impartir las clases
 4. Debe ser continua y progresiva siguiendo un formato de supervisión.

II. Clima laboral

11. ¿Cómo es la comunicación de la dirección con la comunidad educativa en general?
1. Muy buena
 2. Buena
 3. Aceptable
 4. Poca tolerancia

12. ¿La infraestructura física influye en el desempeño favorable del trabajo de la escuela?

1. Ayuda al desarrollo del proceso Enseñanza- Aprendizaje
2. Mejora el desempeño del docente y administrativo.
3. Permite mayor cantidad de estudiantes
4. Es determinante para el desempeño del docente y administrativo

13. El clima laboral en esta escuela en relación al cumplimiento de las funciones de los actores educativos es:

1. Favorable
2. Estable
3. Aceptable
4. Desfavorable

14. ¿En la escuela existe la motivación y el reconocimiento a la labor ejercida por los docentes?

1. Si, de manera constante
2. En algunas ocasiones
3. No se dan este tipo de reconocimientos en esta escuela
4. Raras veces

15. ¿Consideras que las relaciones humanas con tus compañeros estimulan de manera más efectiva el trabajo en la escuela?

1. De acuerdo
2. Desacuerdo
3. En algunas ocasiones
4. No es importante

ENCUESTA A DOCENTES



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Objetivo: Conocer cómo inciden las funciones administrativas en el clima laboral en la escuela Miguel Larreynaga en el turno matutino del departamento de Managua, durante el segundo semestre del año 2017.

Agradecemos su aporte y colaboración que nos brinde, la que será de mucho beneficio para la realización de este estudio, las respuestas serán de carácter confidencial.

I.DATOS GENERALES

1. Edad: _____ Sexo: _____
2. Años de Servicio: a) 1 a 3 años _____ b) 3 a 5 años _____ c) 5 a 10 años _____
3. ¿Cuál es su especialidad? a) Licenciado _____ b) _____ Técnico superior c) Maestro normalista _____

II.Funciones

4. ¿Cuáles son las principales funciones administrativas que se ejercen en el centro escolar?
 1. Cumplir con las metas y políticas educativas del MINED
 2. garantizar las capacitaciones a los docentes
 3. supervisar y evaluar las gestiones de los docentes en el cumplimiento de programas de estudio.
 4. Administrar eficientemente los recursos humanos, físicos y materiales de la escuela
5. ¿Cómo influye la Misión y Visión de la escuela en las funciones docentes y administrativas del equipo de trabajo?
 1. Es determinante para el sentido de pertenencia e identificación de la escuela.
 2. Influye en los valores de toda la comunidad escolar
 3. Cumple con los requisitos y políticas del currículo Nacional
 4. Inspira el quehacer educativo de la escuela.
6. En las responsabilidades del Director ¿cuáles son las funciones que considera que necesiten más atención en el colectivo de trabajo?
 1. Atención metodológica y de asesoramiento en la supervisión.

2. Contribuir al desarrollo de los docentes en las áreas científicas y pedagógicas.
3. Cumplir con el control y registro de libros académicos.
4. Comunicación entre el personal de trabajo

7. ¿Cómo identifica la actuación del director frente a las actividades cotidianas de su labor escolar?

1. Impersonal, prefiere la negociación antes que la imposición
2. Administrativo, prefiere comunicarse con su personal de manera escrita para evitar malos entendidos.
3. Persuade y conversa para resolver conflictos.
4. Autoritario, impone sus criterios y medidas sin atender a cuestionamientos

8. El liderazgo que el director ejerce debe estar en afinidad con:

1. Motivación
2. Aptitud Intelectual
3. Influya de manera positiva en su personal
4. Ejercer un buen trabajo

9. Es importante que en la de tomar decisiones en relación a los conflictos propios de la escuela usted debe:

1. Conocer la problemática y encontrar soluciones
2. Evadir la situación para evitar mayores conflictos
3. Hacer un llamado de atención a los involucrados
4. Redactar un informe de lo sucedido.

10. La supervisión que ejerce el director al personal docente se orienta esencialmente en:

1. Desarrollar competencias que orientan a la mejora del trabajo docente
2. Llevar a cabo el control emitido por el MINED
3. Reconocer las capacidades y competencias del docente al impartir las clases
4. Debe ser continua y progresiva siguiendo un formato de supervisión.

Clima laboral

11. ¿Cómo es la comunicación de la dirección con la comunidad educativa en general?

1. Muy buena
2. Buena
3. Aceptable
4. Poca tolerancia

12. La infraestructura física influye en un desempeño favorable para el trabajo en la escuela

1. Ayuda al desarrollo del proceso Enseñanza- Aprendizaje
2. Mejora el desempeño del equipo de trabajo
3. Permite mayor cantidad de estudiantes
4. Es determinante para el desempeño del docente y administrativo.

13. El clima laboral en esta escuela en relación al cumplimiento de las funciones de los actores educativos es:

1. Favorable
2. Estable
3. Aceptable
4. Desfavorable

14. ¿En esta escuela existe la motivación y el reconocimiento a la labor ejercida por los docentes?

1. Si, de manera constante
2. En algunas ocasiones
3. No se dan este tipo de reconocimientos en esta escuela
4. Raras veces

15. ¿Considera que las relaciones humanas con tus compañeros estimulan de manera más efectiva el trabajo en la escuela?

1. De acuerdo
2. Desacuerdo
3. En algunas ocasiones
4. No es importante



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Encuesta a Estudiantes.

Objetivo: Conocer como Incide las funciones administrativas en el clima laboral del turno matutino de la escuela Miguel Larreynaga de Managua, durante el segundo semestre del año 2017.

Estimado estudiante agradecemos los aportes que nos pueda brindar en la realización de nuestro estudio. Encierra en un círculo la respuesta que creas más adecuada.

I. Datos Generales

1.Grado: _____

2.Sexo: _____

3. Años que has estudiado en la escuela: 1. 1 a 3____; 2. 4 a 6____; 3. 6 a 8____

4.Las actividades que realiza el director son:

1. Supervisa a los maestros, atiende los problemas de los estudiantes.
2. El director no está presente en la escuela.
3. No tengo conocimiento.

5 ¿De qué manera actúan los docentes y el director frente a las situaciones de conflictos en la escuela?

1. Buscan solución y mantienen la calma
2. Implementan el reglamento y sancionan a los involucrados.
3. No prestan atención al problema

6.Algunas de las características que posee el director son:

1. Motivador y Entusiasta
2. Es de carácter fuerte y autoritario
3. Influye de manera positiva en tu comportamiento

7. ¿Cómo es tu comunicación con la maestra y director?

1. Muy buena
2. Buena
3. Regular

8.¿Te gusta el trabajo que realiza el director?

1. Sí, es muy bueno
2. Poco
3. Nada

9.¿Cómo es el ambiente de estudio en tu escuela?

1. Agradable
2. Desagradable
3. No me gusta

10. ¿Qué tipos de valores se practican en tu escuela?

1. Responsabilidad
2. Respeto a tus compañeros
3. Ninguno de las anteriores.

11. ¿Cómo es la relación que tienes con tus compañeros?

1. Por amistad.
2. Por parentesco familiar
3. Por razones de estudio

12. ¿Qué costumbres practican en la escuela?

1. Celebración del aniversario del colegio
2. Festividades patrias
3. Ninguna de las anteriores

13. ¿Te gusta el ambiente y estructura física de tu salón de clases?

1. Sí, es muy cómoda
2. Muy Poco
3. Para nada



Los estudiantes del IV año de la carrera de Administración de la Educación de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua como parte del desarrollo profesional, deben de cumplir con la preparación científica, vinculando la teoría con la práctica, como lo mandata el currículo del plan de estudio 2013

OBJETIVO

Conocer el entorno social y geográfico de la escuela, su estructura física y su entorno laboral.

I. DATOS GENERALES DEL CENTRO:

Nombre del centro:

Nombre del Director:

Distrito:

Dirección del centro:

Fecha:

II. DESARROLLO:

1. Infraestructura:

Pabellones: _____ Aulas de clase: _____

Oficinas Administrativas: _____ Mobiliario: _____

Ruta de Evacuación: _____ Aula Tic: _____

Bodegas: _____ Laboratorios: _____

Biblioteca: _____ Área de Recreación: _____

Cafetín: _____

Observaciones encontradas: (Detallar otras áreas observadas en la visita al centro)

2. La escuela cuenta con servicios básicos.

Agua Potable	SI _____	NO _____
Aguas negras	SI _____	NO _____
Energía eléctrica	SI _____	NO _____
Teléfono	SI _____	NO _____
Internet	SI _____	NO _____
Bebederos	SI _____	NO _____

Observación: _____

3. ¿Cómo se encuentra organizado el centro?

a) Personal Administrativo:

- ❖ Director (a) _____
- ❖ Sub Director (a) _____
- ❖ Secretaria _____
- ❖ Inspectores (as) _____
- ❖ Bibliotecario (a) _____
- ❖ Guardas de Seguridad _____
- ❖ Conserjes _____

Observación: _____

4. Disciplina laboral

Ausencia de director

Ausencia de los docentes

Poca asistencia de los estudiantes

Presencia de los padres de familia

b) Personal Docente:

Ambiente del salón de clase:

Trato a los estudiantes:

Dominio del salón de clase:

Observación: _____

5.Comunidad Estudiantil por Turno y Grado.

Disciplina: _____

Asistencia: _____

Participación en clase: _____

Higiene y aseo: _____

Comunicación con la maestra: _____

6.Ambiente Externo del Centro

Observaciones _____

7.Ambiente interno de la escuela

Observaciones: _____

