



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA
UNAN- MANAGUA
FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA
CARRERA DE PEDAGOGÍA CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA
EDUCACIÓN

Estrategias eficaces que se aplican en las funciones administrativas de dirección en dos centros escolares públicos de educación primaria del distrito III de Managua, en el turno matutino, durante el segundo semestre del año lectivo 2017

Para optar al título de Técnico Superior en Pedagogía con Mención en Administración de la Educación

AUTORES

- Yaoska Yariela Dávila Flores
- Alberto José Bustamante Amador.

TUTORA: Lic. Johana López López

Managua 02 de diciembre del 2017

DEDICATORIA

A Dios, porque por su infinita misericordia nos ha dado la oportunidad de llegar a este momento de gloria.

A nuestros padres, quienes con su esfuerzo inculcaron valores de perseverancia y persistencia, los cuales nos permitieron terminar este trabajo.

A nuestros hijos, holocaustos del sacrificio tiempo, que han sobrellevado con nosotros la tensión de este peldaño a alcanzar.

AGRADECIMIENTOS

A nuestros maestros, guías del conocimiento, que con su paciencia y dedicación han formado en nosotros la personalidad humana, investigativa y crítica que todo estudiante necesita alcanzar.

A nuestra tutora, Lic. Johana López quien ha sido nuestro brazo principal de apoyo durante los pasos dados en la investigación.

A nuestro amigo profesor Marvin Fonseca, delegado distrital, directores y docentes; fuentes de toda información que gracias a ellos se hizo posible la realización de nuestro trabajo.

A nuestros compañeros y compañeras de curso quienes fueron los principales críticos del trabajo investigativo a presentar.

A todos ellos, y más aún de los que podemos plasmar en este documento, gracias.

RESUMEN

Las estrategias eficaces que se aplican en las funciones administrativas de los centros escolares son las herramientas fundamentales que ayudan al buen desarrollo de la institución educativa, debido a que determina el cumplimiento individual, consciente y sistemático del director mismo.

El presente estudio es una investigación de tipo descriptivo, realizada en dos centros escolares del distrito III de la ciudad de Managua, en el turno matutino, durante el segundo semestre del año lectivo 2017; con el objetivo de valorar las diversas estrategias que aplica la dirección escolar con el fin de cumplir sus objetivos. I

La información se recopiló con la aplicación de encuestas a las docentes, entrevista a la directora, subdirectora, encuesta a padres y madres de familia, análisis de documentos normativos y pedagógicos resguardados por la dirección del centro, los que se aplicaron a los sujetos objetos de estudios.

Para la realización del estudio, se tomó como 4 sujetos correspondiente al personal administrativo, 14 docentes y 53 padres y madres de familia, para un total de 71 sujetos de investigación.

Entre los principales resultados se destacan:

- De los dos centros en estudio, uno se destaca por su desempeño administrativo.
- Uno de ellos aplica diversas estrategias que las direcciones escolares podrán adaptar en el desarrollo de sus funciones, para cumplir sus objetivos.
- Los objetivos se alcanzan a medida que se trabaja en conjunto durante todo el proceso del desarrollo administrativo del centro escolar.

- El perfil del director influye en el involucramiento del personal en las actividades emprendidas.
- Todo trabajo no es en vano, la percepción de los actores educativos es valorada según su forma de trabajo. Son eficaces de acuerdo al desarrollo de sus funciones y gestiones dentro del centro escolar.

Al concluir el estudio, presentamos las recomendaciones para los centros en estudios, estudiantes de administración y gerentes administrativos de la educación con las principales estrategias administrativas que detonaron la eficacia en el centro de estudio, con el objetivo de fortalecer cada función desempeñada por el administrador escolar.

Palabras Claves: Estrategias eficaces, Funciones administrativas, Dirección escolar.

ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

RESUMEN

TEMA DELIMITADO

I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
2.1 GENERAL	3
2.2 ESPECÍFICOS	3
III. MARCO TEÓRICO	4
3.1 Concepto e importancia de la administración.....	4
3.2 Principios de la dirección	5
3.3 La eficacia	7
3.3.1 Eficacia desde el punto de vista de varios autores.....	8
3.4 Eficacia de la función la directiva	8
3.5 Principios de la eficacia de la dirección administrativa.....	10
3.6 Administración educativa.....	11
3.6.1 Objetivos de la administración educativa.....	13
3.6.2 Los componentes básicos	14
3.7 El proceso administrativo escolar.....	18
3.7.1 La Planificación	18
3.7.2 La Organización	20
3.7.3 La Dirección	21
3.7.4 Coordinación.....	22

3.7.5 Control.....	23
3.7.6 Evaluación.....	23
3.8 Perfil del administrador escolar.....	244
IV . PREGUNTAS DIRECTRICES	26
V. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	27
VI. DISEÑO METODOLÓGICO	31
6.1 Enfoque filosófico	31
6.2 Según el alcance del estudio	31
6.3 Según el periodo de tiempo del estudio	32
6.4 Variable del estudio	32
6.5 Población y muestra	33
6.6 Características de la muestra	34
6.7 Métodos y Técnicas de investigación	35
6.7.1 Métodos Teóricos.....	35
6.7.2 Métodos empíricos.....	35
6.8 Técnicas e instrumentos Aplicadas.....	36
6.9 Validación de los instrumentos	37
6.9.1 Validación.....	37
6.9.2 Los instrumentos validados por los expertos:	38
6.10 Plan de análisis	38
VII. INFORME DE RESULTADOS.....	40
7.1 Localización y micro localización de los focos de estudio.....	40
7.2 Administración educativa	40
7.3 Estrategias eficaces en Función planificación.....	42
7.3.1. Dominio y pertinencia del Plan Institucional	42

7.3.2 Periodicidad de las planificaciones 43

7.3.3 Metodologías para el diagnóstico de necesidades en el centro.....	45
7.3.4 Congruencia entre necesidades y objetivos.....	45
7.3.5 Satisfacción de la comunidad educativa ante las necesidades diagnosticadas.....	45
7.4 Estrategias eficaces en la Función Organización.....	46
7.4.1 Definición de la estructura jerárquica.....	46
7.4.2 Existencia de la fuerza laboral necesaria dentro de la institución	47
7.4.3 Satisfacción y supervisión del manual de funciones.....	48
7.4.4 Participación de organizaciones internas del centro escolar (Padres y estudiantes).....	48
7.4.5 Distribución del calendario escolar a través de las dosificaciones de unidades programadas.....	49
7.4.6 Vigilancia al cumplimiento del horario escolar	49
7.4.7 Seguimiento a los acuerdos de los libros de actas.	50
7.4.8 Formas de adherir los diferentes programas establecidos en el centro dentro del currículo académico.....	51
7.5 Estrategias eficaces en Función Dirección.....	51
7.5.1 Despliegue de las obligaciones y responsabilidades con base al Manual de Funcionamiento de los Centros Educativos Públicos de Nicaragua.....	52
7.5.2 Conocimiento de la Escuela y sus Funciones.....	52
7.5.3 Desarrollo profesional del director.	54
7.5.4 Supervisor de las actividades Co-programáticas, pedagógicas y administrativas del centro escolar; programas y proyectos.	54
7.5.5 Apreciación de sus relaciones humanas.....	55
7.5.6 Definición de su personalidad (Ética, actitudes y servicio)	56
7.6 Estrategias eficaces en Función Control y Evaluación.....	56

7.6.1 Estimación de la capacidad del proceso de control, a través de los tipos de control definidos en el Manual para el Funcionamiento de los Centros Educativos Públicos del país.	57
7.6.2 Seguimiento al proceso del desarrollo de la planificación.	58
7.6.3 Análisis de las causas de las reestructuraciones de planes.....	59
VIII. CONCLUSIONES	60
XIX. RECOMENDACIONES.....	63
BIBLIOGRAFÍA	66
ANEXOS	68

TEMA DELIMITADO

Estrategias Eficaces que se aplican en las funciones administrativas de dirección en dos centros escolares públicos de educación primaria del distrito III de Managua, en el turno matutino, durante el segundo semestre del año lectivo 2017

I. INTRODUCCIÓN

Desde los inicios del movimiento de la eficacia escolar, se ha señalado a ésta como una de las variables explicativas y con el pasar del tiempo y el incremento de investigaciones, no se ha hecho más que ratificar este planteamiento. Luego, con la incorporación de los modelos de calidad, provenientes del mundo empresarial, se refuerza la expectativa en el factor liderazgo de la dirección como uno de los componentes de vital importancia para alcanzar impacto a nivel de la organización.

“Esta complejidad nos indica que las intervenciones a realizar deben ser de orden sistémico, tratando de avanzar en todas las dimensiones del problema, pero coordinadamente y no demandar o presionar sólo a uno de sus componentes, a la hora de ponderar los resultados, cuando no se ha trabajado de manera conjunta. En este contexto, la Dirección Escolar va alcanzando grados crecientes de importancia para el logro de los objetivos que las organizaciones de esta naturaleza se plantean, así se va manifestando en el desarrollo de la investigación sobre eficacia escolar, que asigna a los directivos y de manera especial al director del establecimiento, un rol preponderante bajo conceptos como los de “Liderazgo”, “management” o “aprendizaje organizacional”, etc.” (Garay & Uribe)

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hoy día las competencias del gerente educativo, se hacen cada vez más amplias porque tienen que desarrollarse en una sociedad que le exige un máximo de rendimiento; abarcando así, una serie de estrategias que le permitan formar a los estudiantes de manera integral.

“Todo apunta a una constante actualización administrativa por parte de las autoridades a las que toca decidir las políticas administrativas. Pero en lo que se refiere al Director Escolar específicamente, tal vez debieran aplicar la gestión administrativa de la mejor manera posible, siendo además administrador, un

conocedor de las mejores y más actuales teorías psicológicas para el tratamiento y manejo de todas las edades estudiantiles, que esté trabajando.”¹

Por lo que nos hacemos las siguientes preguntas:

¿Qué tipo de estrategias emplea un director educativo para que su desempeño sea eficaz?

¿Cuáles indicadores serán de referencia para una gestión administrativa de calidad?

¿Cómo ejercer una administración escolar eficiente?

El conocimiento adecuado de los manuales y procedimientos, le permitirá desempeñar un trabajo idóneo, pero sobre todo, ejercer un liderazgo donde pueda conjuntar lo carismático, democrático, el sentido común, y una constante revisión y evaluación de las políticas administrativas, sin olvidar el buen trato que debe tener con alumnos y la comunidad en general.

JUSTIFICACIÓN

De acuerdo con Campos (2009), cada vez se tiende más a la profesionalización de la función directiva, entre otros aspectos, hay incontestables evidencias de que una buena dirección tiene una importante influencia en el rendimiento de los alumnos. Los directivos y aspirantes a gestionar centros docentes cada vez más se forman y buscan más herramientas que les faciliten la administración, organización y dirección de los centros y que les ayuden a canalizar su liderazgo.

Los actuales directivos y todos aquellos que aspiren a serlo encontrarán en este trabajo una herramienta de formación que les ayudará a su actualización y a contar con estrategias de actuación en su trabajo al frente de los centros educativos.

No podíamos terminar este trabajo sin ofrecer algunas recomendaciones, que tienden a ser desafíos o tareas pendientes para que la “Dirección Escolar” tenga posibilidades de resultar un factor real de Eficacia en nuestro sistema Escolar.

¹ Notas de clase. Administración de la Educación. 14 junio de 2014. Lic. Narváez Soza.

II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 GENERAL

Valorar las estrategias que se aplican en la función administrativa de la dirección en dos centros escolares públicos de educación primaria del distrito III de Managua, en el turno matutino; durante el segundo semestre del año 2017.

2.2 ESPECÍFICOS

- Identificar las estrategias eficaces que aplican los directivos de dos centros escolares públicos del distrito III de Managua, durante el desarrollo de las funciones administrativas.
- Analizar la eficacia de las funciones administrativas de la dirección escolar en el rendimiento del centro en estudio.
- Establecer la relación entre la eficacia de las funciones administrativas del director y el rendimiento escolar del centro.

III. MARCO TEÓRICO

La administración educativa eficiente mejora los procesos administrativos y gerenciales, eleva su calidad de gestión y satisface las necesidades y expectativas de los usuarios. En la actualidad, la administración educativa maneja planes, programas, proyectos, presupuestos, modelos, mapas, sistemas, estrategias, personal, docentes, alumnos, infra estructura, materiales, equipo, comunicaciones y otros, con lo cual tratan de asegurar el logro de los objetivos y la maximización de los resultados en las instituciones escolares.

Todos los precedentes aspectos representan tareas en su principio, que seguidamente se convierten en actividades, las cuales forman parte de alguna de las funciones o momentos de la Administración educativa; esto es que, la Administración educativa es un proceso, que conformado por los momentos o funciones siguientes: planificación, organización, dirección, coordinación, ejecución y control; permiten el éxito institucional.

3.1 Concepto e importancia de la administración

Etimológicamente, la palabra dirección proviene del verbo dirigiré: este se forma a su vez del prefijo di intensivo, y “regere”: regir, gobernar. Este último deriva del sánscrito “raj”, que indica “preeminencia”.

“La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sean tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma en la forma adecuada todas las ordenes emitidas” (Blase, 2013).

Koontz y O'Donnell consideran esta etapa del Proceso Administrativo llamada también ejecución, comando o liderazgo, que la administración y la dirección son una misma cosa debido a que al dirigir es cuando se ejercen más representativamente las funciones administrativas, de manera que todos los dirigentes pueden considerarse administradores.

Dirección administrativa es un curso del área de administración de empresas y negocios, también es la relación en la cual una persona, o sea el dirigente, influye en otros para que trabajen juntos voluntariamente en tareas relacionadas para lograr lo que el dirigente desea; también se puede citar como una influencia bajo la cual los subordinados aceptan voluntariamente la dirección y el control por parte de otra persona o jefe, o bien, es la función del proceso administrativo que consiste en guiar las acciones hacia el logro de los objetivos.

Una vez constituido el grupo social se trata de hacerlo funcionar: tal es la misión de la dirección, que consiste para cada jefe en obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad, en interés de la empresa.

3.2 Principios de la dirección

Los principales principios de la dirección que debemos considerar como una guía para el desempeño eficiente y eficaz en cualquier empresa son los siguientes, según Munch Lourdes Galindo :

El principio de la coordinación de intereses: El logro del fin común se hará mas fácil cuanto mejor se logren coordinar los intereses del grupo y aun los individuales de quienes participan en la búsqueda de aquel. La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa. Los objetivos de la empresa solo podrán alcanzarse si los subordinados se interesan en ellos, lo que se facilitará si sus objetivos individuales e intereses personales son satisfechos al conseguir las metas de la organización, y si éstas no se contraponen a su autorrealización.

Impersonalidad de mando: Se refiere a que la autoridad y su ejercicio (el mando), surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados, por esto, tanto los subordinados como los jefes deben estar conscientes de que la autoridad que emana de los dirigentes surge como un requerimiento para lograr los objetivos, y no de su voluntad personal.

De la supervisión directa: Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que éstos se realicen con mayor facilidad.

De la vía jerárquica: Al transmitirse una orden deben seguirse los conductos previamente establecidos y jamás emitirlos sin razón y en forma constante. Postula la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos por la organización formal, de tal manera que al emitirse una orden, sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondientes a fin de evitar conflictos, fugas de responsabilidad, debilitamiento de autoridad de los supervisores inmediatos, así como pérdidas de tiempo.

Cuando circunstancias especiales y extraordinarias exijan que un jefe superior de órdenes directamente sin pasarlas a través de los jefes intermedios, deba explicarse la razón de haber tomado esta medida excepcional y notificarla inmediatamente a los jefes intermedios para que la tomen en cuenta y se evite la duplicidad del mando.

De la resolución del conflicto: Debe procurarse que los conflictos que aparezcan se resuelvan lo más pronto que sea posible y de modo que, sin lesionar la disciplina, produzcan el menor disgusto a las partes. Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa al momento en que aparezcan; ya que al no tomar una decisión en relación con un conflicto por insignificante que parezca, puede originar que éste se desarrolle y provoque problemas graves colaterales.

Aprovechamiento del conflicto: El conflicto es un problema, que se antepone al logro de las metas de la organización, pero que, al obligar al administrador a pensar en soluciones, ofrece la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas.

De la motivación: Debe procurarse aprovechar el conflicto para forzar el encuentro de soluciones. La eficacia y eficiencia de los programas de motivación que se implementen para el personal, y por consecuencia el éxito de la empresa, dependerá en gran parte el grado de cuidado con que los directivos y administradores evalúen oportunamente los diversos programas de estímulos y recompensas para sus trabajadores.

Del liderazgo: La eficacia y eficiencia de la dirección de personal, dependerá en gran medida de la comprensión y aplicación de medidas a sabiendas de que el personal que se involucra en su organismo social, tiende y es influenciado por quien le ofrece medios para la satisfacción de sus metas personales.

3.3 La eficacia

Según la Real Academia Española, del latín *efficacia*, la eficacia es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción. No debe confundirse este concepto con el de eficiencia (del latín *efficientia*), que se refiere al uso racional de los medios para alcanzar un objetivo predeterminado (es decir, cumplir un objetivo con el mínimo de recursos disponibles y tiempo)².

En términos generales, se habla de eficacia una vez que se han alcanzado los objetivos propuestos. Como un ejemplo muy ilustrativo podríamos decir que equivale a ganar un partido de fútbol independientemente de si el juego es aburrido o emocionante para el espectador, porque lo importante es hacer lo necesario para lograr el triunfo. Y punto.

Pero, ¿qué significa realmente el término eficacia? o, ¿cuál es definición?

² <http://definicion.de/eficacia/#ixzz36HJbeUKa>

3.3.1 Eficacia desde el punto de vista de varios autores

El significado de la palabra eficacia, se responde a la anterior pregunta incluyendo las definiciones propuestas por diferentes autores:

Según Idalberto Chiavenato, la eficacia “es una medida del logro de resultados”.

Para Koontz y Weihrich, la eficacia es “el cumplimiento de objetivos.

Según Robbins y Coulter, eficacia se define como “hacer las cosas correctas”, es decir; las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos.

Para Reinaldo O. Da Silva, la eficacia “está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado”

Simón Andrade, define la eficacia de la siguiente manera: “actuación para cumplir los objetivos previstos. Es la manifestación administrativa de la eficiencia, por lo cual también se conoce como eficiencia directiva”.

3.4 Eficacia de la función directiva

“Las capacidades y habilidades que necesita un directivo para desarrollar esas actividades son bastantes diferentes. Por ello cabe hablar de tres dimensiones diferentes del directivo: su cualidad de estratega, su cualidad de ejecutivo y su cualidad de líder. Por supuesto, un directivo podrá ser extraordinariamente bueno en uno de los aspectos y no tan bueno en algún otro.” (Santamaría, 2012).

La dimensión estratégica de la dirección tiende al logro de buenos resultados en el plano de la eficacia de la organización. Supone también descubrir oportunidades en el entorno que permitan generar un alto valor producido por las operaciones de la organización, es decir conseguir una adaptación estratégica adecuada.

- Actividades estratégicas: formulación de los objetivos y metas de la organización.

- Actividades ejecutivas: Especificación y comunicación de las actividades que han de ser realizadas por cada Persona para que la organización alcance aquellas metas u objetivos.
- Actividades de liderazgo: Motivación de las personas para que efectivamente desarrollen aquellas actividades.

REGLAS:

- 1.-Saber ordenar las prioridades
- 2.-Jamás de llevar lo esencial
- 3.-Exigir mucho
- 4.-Actuar rápido
- 5.-Informarse bien
- 6.-Comprometerse

“Anteriormente el supervisor sólo se encargaba de lo plenamente administrativo con serias limitaciones; actualmente el líder de cambios debe concentrarse en el desarrollo de cualidades de todos los miembros que conforman la organización” (Bolívar, 2012), es por eso que se propone siete áreas específicas que lo convierte como el líder de la gestión de calidad:

- Facilitador: es una persona que ayuda a sus colaboradores a identificar valores profesionales, intereses de trabajo y fortalezas personales. Un facilitador tiene alta capacidad para discutir problemas, ayuda a identificar planes a largo plazo y apoyo para avanzar objetivos personales.
- Evaluador: es la persona capaz de entregar interacción honesta y objetiva que facilite el desempeño de sus colaboradores tanto en su función como en la imagen personal. Comparte y comunica claros estándares de desempeño con los cuales serán evaluados. Sabe escuchar a la gente en términos del desempeño actual y el interés de mejorarlo en el futuro.
- Visionario: es quien prevé el futuro y tiene capacidad de entregar información objetiva sobre la organización, y las tendencias observadas

sobre la profesión y la industria. Ayuda a sus colaboradores a ubicar fuentes de información que faciliten la realización de planes.

- Consejero: ayuda a la gente a identificar los objetivos y las alternativas para avanzar en la carrera profesional y la gestión que desempeña en la institución. Esta dispuesta a asistir a la gente para aclarar y avanzar sus proyectos profesionales y personales y a mostrarles tanto los obstáculos como las oportunidades, para integrarlos en forma efectiva con los objetivos y la misión de la institución.
- Motivador: ayuda a las personas a identificar un camino y a desarrollar planes de acción para conseguir los objetivos personales y de la organización.
- Asertivo: es la persona que tiene claridad de los objetivos y la forma cómo conseguirlos para obtener beneficios propios y dar beneficios a los demás.
- Atento a escuchar: esto es con la finalidad no de convencer, sino de poder escuchar las necesidades de los demás miembros que la organización escolar.
- El conocimiento y manejo de los paradigmas gerenciales en el Supervisor de empresas, le permite no tan sólo realizar una gerencia exitosa, sino gestionar un liderazgo de calidad el cual tiene fundamento en el poder legítimo y en gran medida surge de la inteligencia emocional de él como líder y su capacidad para entender y servir de guía a los demás.

3.5 Principios de la eficacia de la dirección administrativa

La eficacia implica un juicio valorativo sobre el grado de cumplimiento de los objetivos que se encomiendan a los distintos servicios públicos y sobre la calidad de su prestación. La eficacia mide los resultados alcanzados en función de los objetivos que se han propuesto, presuponiendo que esos objetivos se mantienen alineados con la visión que se ha definido.

La mayor eficacia se logra en la medida que las distintas etapas necesarias para arribar a esos objetivos, se cumplen de manera organizada y ordenada sobre la base de su prioridad e importancia.

Es decir la eficacia hace suyos los principios de racionalidad administrativa, la cual se manifiesta cuando una decisión es racional. Es también un objetivo lógico, por lo tanto, definirá un problema con cuidado y tendrá una meta clara y específica.

Las premisas de racionalidad son:

- Claridad del problema
- Orientación de metas
- Opciones conocidas
- Preferencias claras
- Preferencias constantes
- Sin restricción de precio y costo
- Utilidad máxima.

Éstas premisas se aplican a cualquier decisión. Muchos organizadores formulan metas, estrategias, políticas, procedimientos y reglas específicas para proporcionar una dirección empresarial y al mismo tiempo asegurar la coordinación formal de los recursos. En el mismo proceso establecen normas de desempeño y puntos de unificación para asegurar que las metas y propósitos se alcancen dentro de los tiempos y costos asignados.

Por lo tanto la toma de decisiones tiende a ser una combinación de procesos objetivos y subjetivos ya que en la interacción individuo-grupo-organización, la toma de decisiones está influenciada notablemente por los aspectos conductuales.

3.6 Administración educativa

La administración general cuenta con una rama denominada administración educativa, la cual imprime orden a las actividades que se realizan en las organizaciones educativas para el logro de sus objetivos y metas. Puede afirmarse que esta disciplina es un instrumento que ayuda al administrador a estudiar la

organización y estructura institucional educativa, y le permite orientar sus respectivas funciones.

“La administración escolar está dirigida a la ordenación de esfuerzos; a la determinación de objetivos académicos y de políticas externa e interna; a la creación y aplicación de una adecuada normatividad para alumnos, personal docente, administrativo, técnico y manual, con la finalidad de establecer en la institución educativa los procesos de enseñanza-aprendizaje y un gobierno escolar eficiente y exitoso”. (Campos, 2009)

Ciertos autores definen la Administración educativa como la “ciencia que planifica, organiza, dirige, ejecuta, controla y evalúa las actividades que se desarrollan en las organizaciones educativas, dirigidas a desarrollar las capacidades y el desarrollo de los discentes” ; esta disciplina trata de organizar el trabajo del personal escolar (docentes, administrativos, etc.), y el manejo de recursos físicos, financieros, tecnológicos y pedagógicos, ente otros, para cumplir con el currículo definido por la sociedad educativa.

Como ciencia, proporciona los principios y las técnicas para prever, planear, organizar, dirigir, integrar y evaluar todos los componentes del sistema educativo en ámbitos restringidos, como las escuelas y las respectivas comunidades, o en ámbitos más amplios, como los de supervisión y alta dirección del sistema, de tal modo que cada uno pueda contribuir de modo eficaz al logro de los objetivos educacionales.

Según, (Gómez, 2006), otros autores conceptualizan la Administración educativa como “la aplicación racional y sistemática de los principios y las teorías de la administración general al manejo de organizaciones educativas”; pues esta disciplina busca resolver en una organización educacional la asignación y coordinación de los distintos recursos con los que ella cuenta, sean estos materiales, financieros, tecnológicos, académicos, con el fin de lograr los objetivos y metas trazados por la institución.

De manera específica, la administración escolar está referida a la dirección de la institución misma; al uso y ejercicio estratégico de los recursos humanos, intelectuales, tecnológicos y presupuestales; a la proyección de necesidades humanas futuras; a la previsión estratégica de capacitación del recurso humano y la formación docente; a la vinculación con el entorno; la generación de identidad del personal con la organización; la generación de una visión colectiva de crecimiento organizacional en lo colectivo, individual, profesional y el principio de colaboración como premisa de desarrollo.

Desde el punto de vista funcional, la administración educativa tiene a su cargo la implementación de las políticas educativas; y desde la óptica institucional, la administración educativa es el conjunto de las estructuras organizacionales que deben asegurar la prestación de los servicios educativos a la población.

3.6.1 Objetivos de la administración educativa

La administración educativa implica el logro de objetivos por parte de personas que aportan sus mayores esfuerzos, y de acuerdo con acciones que de antemano se pre establecen, situación que puede presentarse tanto en el sector educativo privado como en el gubernamental. Según, (Vera, 2006) aquella se puede conceptualizar como la aplicación racional y sistemática de los principios y teorías de la administración al manejo de organismos educativos; o bien como la forma razonable y segura de conducir la escuela hacia el logro pleno de los objetivos de la educación.

- 1- Desarrollar las capacidades de los alumnos para que sean los futuros generadores de valor sostenible para las empresas y la sociedad en general, y a trabajar para una economía global integrada y sostenida.
- 2- Incorporar en las actividades académicas y planes de estudio los valores de la responsabilidad social mundial, tal como se refleja en iniciativas internacionales, como es el caso del Pacto Mundial de Naciones Unidas.

- 3- Crear marcos educativos, materiales, procesos y entornos que permitan experiencias eficaces de aprendizaje para un liderazgo responsable.
- 4- Comprometerse con una investigación conceptual y empírica de que los avances en nuestra comprensión sobre el papel, la dinámica y el impacto de las corporaciones en la creación de valor sostenible social, ambiental y económico.
- 5- Interactuar con los directores de las corporaciones empresariales para ampliar el conocimiento de sus desafíos en el cumplimiento de las responsabilidades sociales y ambientales y para explorar conjuntamente efectivos de enfrentar tales desafíos.

- 6- Facilitar y apoyar el diálogo y el debate entre los educadores, negocios, gobierno, consumidores, medios de comunicación, organizaciones de la sociedad civil y otros grupos interesados y las partes interesadas sobre temas críticos relacionados con la responsabilidad social global y la sostenibilidad.

3.6.2 Los componentes básicos

En toda administración educativa prevalecen tres componentes básicos y ocho componentes adicionales. Los básicos están constituidos por la misión institucional; los supuestos filosóficos, psicológicos y organizacionales; y la descripción del estudiante que se espera formar. Los adicionales se refieren a: programas instruccionales y currículo; métodos y técnicas empleadas en el proceso enseñanza-aprendizaje; estructura escolar y organización; liderazgo, administración y recursos financieros; recursos humanos; recursos de la escuela (edificio y equipo); y plan de evaluación.

La misión expresa las intencionalidades y los propósitos de la institución; es su primera carta de presentación social y enuncia su sentido y razón de ser. Las preguntas claves que deberán responderse al formular la misión son: ¿Para qué fue creada la institución?, ¿Con qué propósito?, ¿A quiénes está dirigida?, ¿Cuál

es su población objetivo?, ¿De qué tipo de problemática se ocupa prioritariamente?, ¿Cuál es la naturaleza jurídica de la institución?, ¿Qué posición tiene la institución con respecto a la perspectiva de los derechos de la niñez?

Las instituciones educativas, principalmente las de carácter privado, tienen dos supuestos o fundamentos filosóficos: su finalidad económica y su comprensión de tiempo orientada para el presente; y ambos supuestos están al servicio del momento presente. Un supuesto es una creencia que los miembros de una organización dan por sentada, y en Administración se da por sentado que sus actividades están destinadas a permitir que cierta combinación de medios (financieros, humanos, materia - les, etc.), pueda generar una producción de bienes y servicios. Una comprensión del tiempo es aquella que considera que el futuro está al servicio del presente, pues el estudio del futuro es una herramienta que permite anticiparse a los riesgos y capitalizar las oportunidades planificadas. Se ve el futuro como instrumento de desarrollo del presente, como algo estratégico y breve; tanto así que el largo plazo es de 3 o 5 años. La empresa normal se vuelve para el corto plazo.

Los supuestos psicológicos están referidos a la necesidad de una nueva relación humana, en la que el individuo sea el motor de desarrollo de los negocios, en este caso el discente; por esto, hay que establecer en la organización escolar un sistema de relaciones entre el sujeto (el alumno) y el objeto (la comunidad educativa), para que de este manera emerja la vinculación del individuo dentro de un todo integrado.

Los supuestos organizacionales. Están referidos a los individuos y a los grupos pertenecientes a las organizaciones escolares:

- Los individuos. Estos aspiran a un crecimiento y desarrollo personal, elementos más susceptibles de ser actualizados en un ambiente de apoyo y de reto. La mayoría de la gente desea contribuir, y tiene la capacidad de

hacerlo, al logro de los objetivos de la organización que el ambiente organizacional permita.

- Los grupos. La mayoría de la gente desea ser aceptada e interactuar cooperativamente por lo menos con un pequeño grupo de referencia, usualmente con más de un grupo; por ejemplo, el grupo de trabajo, o el grupo familiar. Psicológicamente, uno de los más importantes grupos de referencia para la mayoría de la gente es el trabajo, incluyendo a los compañeros y al superior.

Así, pues, la mayoría es capaz de incrementar su eficiencia, ayudados por sus grupos de referencia para resolver problemas y trabajar eficientemente en grupo. Para que un grupo pueda optimizar su efectividad, es menester que todos sus miembros se ayuden entre sí con una dirección efectiva y compañerismo, dado que el líder principal no puede cumplir con todas las funciones en todas las circunstancias.

- Las personas en las organizaciones. Las organizaciones tienden a ser caracterizadas por las interdependencias sobrepuestas del grupo de trabajo y por la función eslabonada de supervisores y otras necesidades, que deben ser comprendidas y facilitadas. Lo que sucede en la vasta organización afecta al grupo pequeño, y viceversa; así mismo, lo que sucede a un subsistema (social, técnico y administrativo), afectará y será afectado por otras de las partes del sistema.

Los supuestos psicológicos apuntan a que la cultura, en la mayoría de las organizaciones, tiende a suprimir los sentimientos entre las personas y entre los que las mandan. La supresión de sentimientos afecta adversamente la solución de problemas, el desarrollo personal y la satisfacción en el trabajo. El nivel de confianza interpersonal, ayuda y cooperación, es mucho más bajo en la mayoría de las organizaciones de lo que es deseable.

Las estrategias “ganar-perder”, aunque realistas y apropiadas en algunas situaciones, no son óptimas, a la larga, para la solución de los problemas organizacionales; los puntos de vista, como dato importante que son para la organización, tienden a abrir muchos caminos para mejorar la meta establecida, la dirección, la comunicación, la solución de problemas y la colaboración intergrupala y moral.

Los recursos constituyen el patrimonio de que dispone el centro educativo para lograr sus objetivos, y los mismos pueden ser de diferentes tipos o clases.

- Recursos personales. Como el Director, profesorado, estudiantes, familias, especialistas, administración, etc., que son los protagonistas del hecho educativo.
- Recursos materiales. Se incluyen edificios, mobiliario, material didáctico, etc., que determinan el espacio escolar.
- Recursos funcionales. Llamados también recursos temporales, como tiempo, formación y dinero, que hacen operativos los recursos anteriores.

El recurso personal o humano de la administración educativa constituye un factor de gran importancia, y está conformado por diferentes actores, tales como administradores, directores, supervisores, altos funcionarios del ministerio de educación, etc.

En este punto, se debe considerar la extracción o procedencia del personal administrativo, su formación y régimen de servicios, sus modalidades de perfeccionamiento en servicio. El personal administrativo en funciones técnicas profesionales generalmente se recluta entre los miembros del magisterio, y en muchos casos pertenece a la carrera magisterial; en cambio el personal de servicios administrativos generales, ordinariamente está bajo el mismo régimen que los demás servidores civiles del Estado.

3.7 El proceso administrativo escolar

La Administración educativa es un proceso, y como tal sigue pasos o fases claramente definidas: planificación, ejecución, organización, dirección, coordinación, con trol y evaluación. Estas fases administrativas no obedecen a una secuencia predeterminada, sino que están relacionadas entre sí, de manera que en cualquier momento ocurrirá que una o varias tengan mayor importancia.

3.7.1 La Planificación

Implica la previsión de situaciones y acontecimientos; evita la dispersión de actividades; y conduce al logro de los objetivos. Sus ventajas son:

- Reduce la incertidumbre frente a los cambios y la angustia frente al futuro.
- Concentra la atención y la acción en el logro de los objetivos propuestos.
- Propicia una operación económica. El hecho de concentrar la atención en los objetivos provoca reducir los costos, es decir, buscar el mayor beneficio con el menor costo.
- Facilita el control; permite el saber lo que se quiere hacer; permite encontrar la máxima eficiencia organizacional.

Esta fase consiste en definir los objetivos o logros a cumplir, ya sean estos generales o específicos, macro-institucionales o solo de la institución; consiste también en precisar qué tiempo nos tomará lograr estas metas; qué tipo de recursos se pondrán a disposición de los objetivos que nos guían; se puede afirmar que es la coordinación ex y antes, entre las diversas unidades participantes en el proceso enseñanza-aprendizaje, con el fin de alcanzar los objetivos predeterminados.

La Planificación implica la previsión de situaciones y acontecimientos dentro de una perspectiva espacio-temporal, caracterizada por plazos que se concretan en planes, programas y proyectos. Evita la dispersión de actividades y conduce al logro de los objetivos; permite racionalizar el uso de los recursos financieros evitando así el despilfarro de los mismos. La buena planificación conduce a hacer las cosas con eficiencia, pues esta no es casual; no hay eficiencia sin una buena planificación. Esta función se justifica en la educación, pues contribuye al desarrollo de las fuerzas productivas atendiendo la formación y capacitación de recursos humanos.

La planificación debe ser un proceso científico y coherente en el cual hay que aplicar técnicas, métodos y conocimientos para lograr los objetivos a corto, mediano y largo plazo. Al realizar la planificación, se debe dar participación a todos los actores del proceso educativo y partir de la realidad, del contexto socioeconómico – cultural de la comunidad a que pertenecen. Esta función se desarrolla en cinco pasos:

- a. Diagnóstico.
- b. Determinación de objetivos.
- c. Elección de estrategias.
- d. Ejecución del plan.
- e. Evaluación de resultados y mecanismos de ajuste.

La planificación educacional, al estar inserta dentro del macro proceso social, debe abordar a lo menos dos problemas centrales de la comunidad:

Problema Político. Se refiere a las necesidades y la selección jerarquizada de los objetivos básicos de la comunidad, con relación a mejorar la participación en las decisiones políticas que los incumben y que les permitirán mejorar sus condiciones de vida.

Problema Económico. Se relaciona con la adecuación de recursos escasos y de uso alternativo ante fines múltiples y jerarquizables.

De esta forma la planificación se convierte en una herramienta que sirve de hoja de ruta al sistema educativo, a la vez que se inserta plenamente de manera informada en las necesidades de la comunidad, permitiendo que la Educación se convierta en un poderoso instrumento de movilidad social.

3.7.2 La Organización

Constituye la segunda fase dentro del procedimiento administrativo, y se abordada desde dos ópticas; como orgánica y como la acción de organizar (función organización). La orgánica se conceptualiza como una estructura constituida por roles y organigramas, donde existe una coordinación específica e independencia de las personas que la integran, y desde la perspectiva de la función esta puede ser de finida como la acción o el acto de preparar las mejores y más pertinentes condiciones, o como la generación del apropiado clima laboral, con el objetivo de cumplir las metas propuestas y de mejorar cualitativamente la producción educativa.

La labor de organización escolar busca, entre otros objetivos, lograr la sinergia educativa, la que se define como el logro de la mayor potencia y efectividad, fruto del trabajo mancomunado entre las distintas partes que conforman la organización; se determina que el trabajo en equipo es siempre más provechoso que el de la mejor de las individualidades.

Organizar es crear el cuerpo social que da vida a la institución; es crear una estructura con partes integradas de tal forma que la relación de una y otra está gobernada por su relación con el todo; es la integración de varios elementos de tal forma que estos sean usados correctamente para el logro de objetivos, y se distingue por tener una participación en equipo y no individual. En esta fase se

debe delegar autoridad y responsabilidad con el propósito de viabilizar el trabajo y así obtener mayor eficiencia y calidad. Organizar es crear un flujo organizacional con sentido y eficiencia.

La organización conlleva tres pasos:

1. Determinar el trabajo que debe realizarse para alcanzar los objetivos propuestos.
2. Analizar y agrupar las actividades dentro de marcos estructurales.
3. Asignar personal en posiciones determinadas para la ejecución de las actividades, y, de acuerdo con la naturaleza de las actividades, se debe buscar el personal idóneo para que los lleve a cabo.

3.7.3 La Dirección

La Dirección escolar se define como “el aspecto interpersonal de la administración por medio de la cual los subordinados pueden comprender y contribuir con efectividad y eficiencia al logro de los objetivos de la institución”. Al igual que las otras etapas, tienen una naturaleza iterativa, es decir que se repite en los distintos niveles en donde se deba exteriorizar.

La Dirección consiste en hacer funcionar una dependencia o institución como un todo y orientarla hacia el logro de los objetivos concretos. Del uso de autoridad y delegación de responsabilidad que hace el administrador de la educación se derivan los siguientes pasos: dirigir las acciones que se deben desarrollar para lograr los objetivos institucionales, definir los resultados esperados de acuerdo con los objetivos y delegar funciones y responsabilidades en personal que se tenga a cargo. Esta fase constituye el aspecto interpersonal de la administración por medio de la cual los subordinados pueden comprender y contribuir con efectividad y eficiencia al logro de los objetivos planificados.

El director debe impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro o grupo para garantizar que cada uno cumpla con las funciones que le pertenecen; él es el responsable de la efectividad organizacional en la institución que dirige, y el área de recursos humanos debe hacerse cargo de instrumentar todo lo necesario para lograr la efectividad integral. En el sector educativo, esta última tarea recae también sobre los directores de centros educativos, ya que no cuentan con un encargado de recursos humanos, siendo esta una de las causas por las cuales muchos sistemas educativos no logran avances significativos, pues la gestión de la mayoría de los recursos humanos está en manos inexpertas y los entes estatales (Secretaría de Estado de Educación), y nadie realiza los esfuerzos necesarios para capacitarlos en este sentido, lo cual contribuiría a elevar la calidad del principal servicio del sistema que es ofrecer educación de calidad a los ciudadanos.

3.7.4 Coordinación

Se concibe como el establecimiento y mantenimiento de la armonía entre las actividades de los subsistemas de una dependencia o institución. Con esta se persigue sincronizar y uniformizar los esfuerzos y actividades desarrolladas para conseguir la unidad de acción en el logro de los objetivos propuestos.

La Coordinación educativa es una identidad rectora inmediata superior en su respectivo nivel, ya sea primario, secundario o universitario; y la persona que ejecuta esta fase se denomina coordinador educativo, cuya función es coordinar las funciones de los departamentos y orientar las directrices de toda la organización educativa; además, anima al personal docente a cumplir con el sistema preventivo y el reglamento del establecimiento educativo. Otra de sus funciones es ayudar a formar un ambiente donde la corresponsabilidad y disciplina sean las principales características de las relaciones humanas dentro del establecimiento.

Entre las aptitudes del coordinador educativo están: ser una persona profesional y preparada, cultivar la cordialidad y las buenas relaciones interpersonales; tomar decisiones informadas, comprometerse con los resultados de su acción docente, evaluar la críticamente, trabajar en conjunto con sus colegas, manejar su propia formación permanente, etc.

3.7.5 Control

Esta fase debe concebirse como una función permanente que se realiza a lo largo del proceso de administración educativa, reduciéndose así el trabajo disperso e incrementándose el orden, la disciplina y coordinación en razón de los recursos y medios disponibles y de las actividades y tareas que se realicen.

El control está referido a la definición de estándares para medir el desempeño en la institución educativa; con esto se corrigen las desviaciones y se garantiza que se realice la planeación.

3.7.6 Evaluación

La evaluación se ejecuta sobre dos campos dentro de las instituciones educativas:

- Sobre el proceso de enseñanza-aprendizaje, fundamentalmente.
- Sobre las demás actividades y procesos que se dan en las organizaciones escolares.

La evaluación, sobre el proceso de enseñanza y aprendizaje, puede ser vista como la finalización de un determinado proceso de instrucción y de educación, pero también ella pueda ser vista como el re-inicio del proceso, claro que ahora con mayor información con respecto hasta donde hemos avanzado en el logro de los objetivos iniciales planteados. Esto lleva a deducir que la evaluación cumple un rol central para corregir los errores, agregar nuevas estrategias, anexar nuevas metodologías y como cimientos que hagan que la educación sea más precisa y

eficaz en la obtención de las metas propuestas. De allí que la Evaluación sea un paso fundamental para una educación de calidad.

En el caso educativo, la evaluación se define como la valoración de los conocimientos, actitudes, aptitudes, rendimiento y beneficio de la estrategia educacional hacia un educando y a los educandos en general; o bien como un proceso para determinar sistemática y objetivamente la pertinencia, eficacia, eficiencia e impacto de las actividades realizadas. La evaluación es un proceso continuo, integral y sistemático destinado a determinar hasta donde son logrados los objetivos y que entrega información útil para la toma de decisiones y/o retroalimentación del sistema; casi siempre es un proceso subjetivo.

Las tareas centrales de la evaluación son:

- Quien o que grupo debe ser evaluado.
- En qué proporción debe realizarse la evaluación: una parte de los objetivos, el núcleo de las metas o su totalidad.
- De qué manera debe ser realizada la evaluación, la metodología y los instrumentos - Por qué evaluar.

3. 8 Perfil del administrador escolar

Hoy día el perfil o las competencias del gerente educativo, se hacen cada vez más amplias pues tiene que desarrollarse en una sociedad que le exige un máximo de rendimiento. Abarcando así, una serie de estrategias que le permitan formar a las alumnas y alumnos de una forma integral.

Aun cuando las competencias de un docente son múltiples, existen unas que se pueden como definir como fijas y pueden variar en su ejercicio de dirección según sea el contexto en el que se den.; como competencias básicas debe ser: Investigador, Promotor Social, Orientador, Planificado y Evaluador.

Retomando estas teorías e investigaciones realizadas podemos concluir que la base de un desarrollo eficaz de las funciones administrativas consiste en mantener estrategias que permitan alcanzar de manera exitosa los objetivos planteados durante todo el proceso educativo.

IV. PREGUNTAS DIRECTRICES

1. ¿Qué tipo de estrategias administrativas aplican los directivos de los centros en estudios, para que su trabajo sea eficaz?
2. ¿Cómo es la eficacia de las funciones administrativas de los centros escolares de primaria del distrito tres de Managua?
3. ¿Cuál es la relación entre la eficacia de las funciones administrativas del director y el rendimiento escolar del centro?.

V. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Objetivos	Variable	Subvariable	Indicadores	Fuentes
1.- Identificar las estrategias eficaces que aplican los directivos de dos centros escolares públicos del distrito III de Managua, durante el desarrollo de las funciones administrativas.	Estrategias eficaces	Planificación	<p>Filosofía del centro: misión visión, objetivos y principios de la institución.</p> <p>*Documentos legales del centro(escrituras, leyes y códigos)</p> <p>*Valores y principios de la institución</p> <p>*Tipos de planes:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Plan de desarrollo. -Plan Estratégico. -Plan Defensa Civil -Actividades Co-Programáticas <ul style="list-style-type: none"> a. Ferias de ciencia y producción b. Concursos c. Olimpiadas d. Actividades cívicas, culturales, científicas, literarias, deportivas y recreativas. e. Jornadas f. Campañas <p>*Tipos de proyectos y programas:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Alfabetización -Arborización. -PIME -Huertos -Reciclaje 	<p>Entrevista a: Directora, subdirectora, docentes, padres de familia</p> <p>Análisis documental</p>
			Organigrama de la institución	Entrevistas

		Organización	Fuerza laboral Manual de funciones Cronograma de actividades Estructuración de horarios escolares Organizaciones :docentes, estudiantes padres de familia Calendario escolar Incorporación de programas Reglamento interno Libros de actas Expediente de los docentes Selección de personal Delegación de funciones Definición de función.	directores Entrevista a Subdirectores o secretaria académica Análisis documental
		Dirección	Liderazgo del director Gestión educativa: ejecución de planes programas y proyectos Relaciones interpersonales (dirección-maestros, padres y madres de familia y estudiantes) Toma de decisiones Ética y autoridad Capacidad de gestión.	Encuesta a docente y Padres de Familia Análisis documental
		Control y evaluación	Supervisiones administrativas Formas de evaluación al personal administrativo y docente Documentos de control: libro de matrícula, libro de actas de calificaciones, libro de entrega de materiales ,libro de actas de promociones, libro de reparaciones Registro de asistencia docente Registro de asistencia estudiantil Registro académico Evaluación de planes, evaluación y proyectos Documentos normativos Reglamento interno Elaboración de estadísticas y análisis.	Cuestionarios Observación Análisis documental
2. Analizar la eficacia de las funciones administrativas de la dirección escolar	Eficacia de las funciones administrativas	Planificación	Dominio y Pertinencia del Plan Institucional Periodicidad de las planificaciones Metodologías para el diagnóstico de necesidades Congruencia entre necesidades y objetivos. Satisfacción de la comunidad	

<p>en el rendimiento del centro en estudio.</p>			<p>educativa ante las necesidades diagnosticadas.</p>	
		<p>Organización</p>	<p>Definición de la estructura jerárquica Existencia de la fuerza laboral necesaria dentro de la institución Delectación y supervisión del manual de funciones Participación de organizaciones internas del centro escolar (Padres y estudiantes) Distribución del calendario escolar a través de las dosificaciones de unidades programadas Vigilancia al cumplimiento del horario escolar Seguimiento a los acuerdos de los libros de actas. Formas de adherir los diferentes programas establecidos en el centro dentro del currículo académico. Incorporación de las actividades co-programáticas sin afectar horarios de clase del turno correspondiente.</p>	
		<p>Dirección</p>	<p>Despliegue de las obligaciones y responsabilidades con base al Manual de Funcionamiento de los Centros Educativos Públicos de Nicaragua. Desarrollo profesional (insatisfactorio, básico, competente o destacado) en el cargo de sus funciones. Conocimiento de la Escuela y sus Funciones. Supervisor de las actividades Co-programáticas, pedagógicas y administrativas del centro escolar; programas y proyectos. Apreciación de sus relaciones humanas Definición de su personalidad (Ética, actitudes y servicio)</p>	

		Control y evaluación	Seguimiento al proceso del desarrollo de la planificación. Análisis de las causas de las reestructuraciones de planes. Estimación de la capacidad del proceso de control, a través de los tipos de control definidos en el Manual para el Funcionamiento de los Centros Educativos Públicos del país.	
3. Establecer la relación entre la eficacia de las funciones administrativas del director y el rendimiento escolar del centro.	Relación entre la eficacia de las funciones administrativas y el rendimiento escolar.	Matrícula anual. Retención escolar. Participación de padres y madres de familia. Gestión administrativa (Proyectos efectuados). Formación docente. Capacitación Involucramiento de centro a nivel de distrito.		

VI. DISEÑO METODOLÓGICO

El término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea con el fin de responder al planteamiento del problema (Wentz, 2014; McLaren, 2014; Creswell, 2013^a, Hernández-Sampieri et al., 2013 y Kalaian, 2008).

6.1 Enfoque filosófico

Estrategias eficaces de las funciones administrativas de la dirección de los centros escolares de primaria públicas del distrito III de Managua, es una investigación mixta que combina procedimientos y características de los enfoques cuantitativos y cualitativos (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

Por una parte pretende generalizar los resultados encontrados en un grupo de investigación a una colectividad mayor que vendrá a ser el sistema educativo en general, pero se tendrá como meta principal la construcción de estrategias para la eficacia escolar basadas en la demostración de las teorías sobre la eficacia administrativa.

Sin embargo, no es objetivo de esta investigación demostrar hipótesis algunas, más bien creemos que se generarán las hipótesis conforme se recaben más datos sobre el tema en cuestión.

Por otro lado, la recolección se hará a través de la perspectiva y el punto de vistas de los participantes encuestados y de observaciones de campo. “Se pretende “reconstruir” la realidad tal y como lo observan los actores de un sistema social previamente definido”.

6.2 Según el alcance del estudio

Por el nivel de profundidad (alcance del estudio) esta investigación es correlacional ya que pretende determinar cómo se relacionan o vinculan diversos conceptos, variables y características entre sí.

Mencionamos la eficacia como un factor de estimación para todo el procedimiento administrativo educativo exitoso en sus cuatro facetas. “Los estudios correlacionales pretenden responder a preguntas de investigación... Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular. En ocasiones sólo se analiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio vínculos entre tres, cuatro o más variables.” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010)

Su diseño transeccional correlacional-causal describe las relaciones entre la eficacia vs funciones administrativas y sus logros obtenido en el momento estudiado (año lectivo 2017).

6.3 Según el periodo de tiempo del estudio

Según período o tiempo del estudio es de corte transversal porque se realizó en un período determinado que comprende el dándole continuidad al cronograma de trabajo (segundo semestre del año 2017).

6.4 Variable del estudio

- Estrategias eficaces

Para que una organización sea eficaz ha de tener claros los objetivos y tener una buena estrategia: saber qué se quiere conseguir y cómo conseguirlo. Toda elección estratégica implica que se descartan otras opciones, por lo que una buena estrategia consiste tanto saber lo que se quiere hacer como saber lo que no se quiere hacer. Hay directivos que tienen una capacidad estratégica muy

desarrollada. Saben ver oportunidades de negocio donde otros no las ven. Saben lo que tienen que hacer para conseguir sus objetivos. Son directivos eficaces... Una organización es eficaz si consigue los objetivos que se propone.” (Ariño, 2015)

➤ Funciones directivas

“En toda organización se dan dos tipos de actividades: las programadas o de mera ejecución y las directivas. Estas últimas son aquellas que suplen todo lo que les falta a las actividades programadas para que los problemas sean resueltos de hecho” (Santamaría, 2012).

La función directiva es la que permite que permanezca en funcionamiento la organización. Su definición y la naturaleza de sus actividades es compleja y su labor puede recogerse en estas tres áreas de actividad según exista un paradigma u otro de organización:

- Actividades estratégicas: formulación de los objetivos y metas de la organización.
- Actividades ejecutivas: Especificación y comunicación de las actividades que han de ser realizadas por cada Persona para que la organización alcance aquellas metas u objetivos.
- Actividades de liderazgo: Motivación de las personas para que efectivamente desarrollen aquellas actividades.

6.5 Población y muestra

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

Según el Ministerio de Educación (MINED), la delegación del distrito III de Managua administra 33 colegios, 22 de ellos son primaria pura; este es un distrito que cuenta con una matrícula de 29 mil 840 estudiantes.

Nuestra selección de muestra es no probabilística o dirigida ya que de los 22 colegios de educación primaria pura, que representa el 100 % de nuestro universo, tomaremos dos como muestra, no para buscar representación del universo, sino por conveniencia investigativa (según la necesidad y el análisis de las situaciones presentadas).

6.6 Características de la muestra

Un colegio fue seleccionado según el perfil administrativo exitoso, entendiéndose como aquel centro capaz de resolver conflictos financieros, sociales, interpersonales, pedagógicos y extracurriculares.

Asimismo, se seleccionó otro colegio que tuviese un perfil administrativo débil en cuanto a la dirección administrativa. Este será el que experimente más conflictos internos y más intervención por parte de las autoridades superiores.

Ambos centros educativos fueron seleccionados por el delegado municipal del Ministerio de Educación, del distrito III de Managua, el Licenciado Marvin Fonseca; para la fiabilidad del estudio presentado.

Tabla no. 1 Población y muestra

Centro escolar	Administrativos	%	Docentes	%	Padres de Familia	%
República de Nicaragua	2	100	8	100	50	25

Chiquilistagüa	2	100	6	60%	3
-----------------------	---	-----	---	-----	---

6.7 Métodos y Técnicas de investigación

6.7.1 Métodos Teóricos

Según el manual Metodología de investigación científica del Dr. Martínez R. (2005) los Métodos Teóricos son una serie de pasos que sigue una ciencia para obtener saberes válidos, es decir que pueden verificarse a través de un instrumento fiable, un investigador obtiene resultados más cercanos a la objetividad. Estos métodos permiten revelar las relaciones esenciales del objeto de investigación, son fundamentales para la comprensión de los hechos y para la formulación del problema.

6.7.2 Métodos empíricos

Posibilitan revelar las relaciones esenciales y las características fundamentales del objeto de estudio, accesibles a la detección de la percepción, a través de procedimientos prácticos con el objeto y diversos medios de estudio. La investigación empírica permite al investigador hacer una serie de investigaciones referente a su problemática, retomando experiencias de otros autores, a partir de su exploración, lo cual conlleva efectuar al análisis preliminar de la información, así como verificar y comprobar las concepciones teóricas. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010)

Por ser una investigación mixta, utiliza Cuestionarios basados en preguntas cerradas y abiertas a padres de familias, entrevistas al personal docentes y directores de los centros seleccionados.

6.8 Técnicas e instrumentos Aplicadas

En este estudio se aplican algunas técnicas de investigación como: La entrevista, la encuesta, observación y revisión documental, asociados a los instrumentos de investigación, esto permitió obtener la validez, del estudio. A continuación se detallan los instrumentos de investigaciones más utilizadas para registrar y recolectar información, estos son:

- Guía de observación

Es el registro visual de lo que ocurre en una situación real, clasificando los acontecimientos de acuerdo a un esquema previsto según el problema en estudio. El investigador debe definir los objetivos a lograr, determinar las unidades de observación, las condiciones en que asumirá la observación y los fenómenos y conductas a registrarse,

En el caso de este estudio se aplicó una guía de observación interna a los centros en estudio.

- La entrevista

Es la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y los sujetos de estudio a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto; facilita al investigador explicar el propósito del estudio y especificar claramente la información que se necesita, permite aclarar interpretaciones erróneas, puede ser aplicada a cualquier tipo de persona.

En el estudio presentado se realizó entrevista a la directora y subdirector de los centros con el objetivo de profundizar en los aspectos fundamentales de la administración escolar.

- La encuesta

Se define como un procedimiento que consiste en hacer las mismas preguntas, a la muestra seleccionada. La obtención de la información es a través de la interrogación escrita, por medio de la encuesta aplicada al personal docente y padres de familia de los centros en estudios.

- Análisis documental

Consiste en seleccionar las ideas relevantes de un documento a fin de expresar su contenido sin ambigüedades para recuperar la información implicada. El análisis documental tiene como fin práctico la recuperación de la información como un procedimiento científico, para hacer veraz y con niveles de alta confiabilidad los soportes que fundamenten la investigación que se lleva a cabo en un determinado contexto.

Se procedió a efectuar una revisión documental sobre la adquisición y estado de los documentos y la periodicidad con que se evalúan.

6.9 Validación de los instrumentos

(...) “Es el grado en que un instrumento mide la variable que pretende medir” (Sampiere, H 2010). La confiabilidad de un instrumento de medición es cuando permite determinar lo que se quiere medir y que al aplicarlo varias veces indique el mismo resultado.

6.9.1 Validación

La validación de los instrumentos utilizados en esta investigación se realizó a través de:

- Primer momento

Los instrumentos elaborados se presentaron a expertos (profesores) quienes analizaron y evaluaron la estructura de los mismos teniendo en cuenta la correlación de las preguntas, la cohesión y el grado de pertinencia en la orientación para el logro de los objetivos planteados y el marco referencial que lo sustenta.

Se utilizaron los siguientes criterios para su validación:

- ✓ Relación con los objetivos.
- ✓ No da espacios a respuestas ambiguas.
- ✓ Importantes para el estudio.
- Segundo Momento

Después de conocer las recomendaciones de los expertos, se realizaron las respectivas mejoras para su aprobación posterior.

6.9.2 Los instrumentos validados por los expertos:

- Una guía de encuesta dirigida al personal docente de primaria con el objetivo de analizar las estrategias que utiliza el gerente educativo en sus funciones administrativas.
- Una encuesta dirigida a los padres y madres para evaluar las estrategias aplicadas por parte de la administración en el centro escolar.
- • Guía de entrevista aplicada a la directora, subdirectora a fin de indagar en la aplicación de estrategias eficaces en los centros escolares.
- Una guía de observación, con el propósito de evidenciar las estrategias de gestión llevadas a cabo en el colegio.
- Una guía de revisión y análisis documental, para conocer la información registrada en documentos oficiales, informes y registros que fortalezcan el proceso de la investigación.

6.10 Plan de análisis

El análisis de la información obtenida se llevó a cabo en dos etapas, una descriptiva y luego una discusión de resultados por el equipo de trabajo con la tutora, apoyándose del Marco Teórico para sustentar y fundamentar el estudio siguiendo el siguiente proceso:

- Recolección de la información la cual consiste en acudir a diversas fuentes de información primaria o secundaria con el objetivo de recabar la información para la investigación.
- Tabulación de la información esta se ordena en tablas para realizar un recuento de la misma.

- Elaboración de gráficos es la representación de datos generalmente numéricos, mediante líneas, superficies, colores o símbolos.
- Análisis e interpretación de los resultados, elaborados los gráficos y tablas se procedió a realizar la interpretación y el análisis de los resultados obtenidos en el estudio para la presentación del informe final. Para el análisis de datos se relacionaron los resultados con las preguntas de investigación, las teorías y los conocimientos existentes sobre el tema en investigación en este caso las estrategias eficaces que se aplican en las funciones administrativas de dirección.

VII. INFORME DE RESULTADOS

Con el objetivo de determinar las estrategias más eficaces que pueden desarrollar los gerentes administrativos en los centros escolares se procedió a analizar e interpretar la información recopilada. Después de aplicar los instrumentos de investigación a los sujetos involucrados en el estudio se obtuvieron los siguientes resultados:

7.1 Localización y micro localización de los focos de estudio

El centro educativo público República de Nicaragua se encuentra ubicado en el distrito tres de Managua, en el barrio Altagracia. De la gasolinera Puma de Altagracia dos cuadras al norte, una cuadra al oeste. Esta micro localizado del costado noroeste del parque de Altagracia 20 vrs al sur. Según el delegado distrital este centro no ha tenido avances medulares, sin embargo ha mantenido su matrícula escolar.

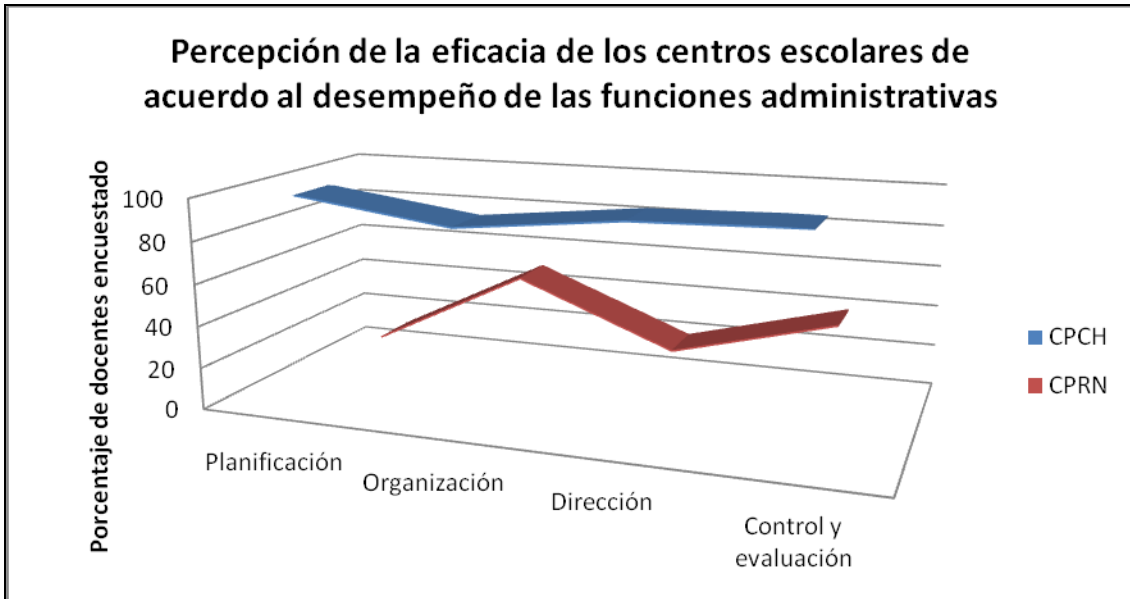
El colegio público Chiquilistagua, ubicado en el distrito III de Managua, kilometro 13 carretera vieja a León 10 varas abajo.

7.2 Administración educativa

Como anteriormente habíamos mencionado, la administración educativa es la ciencia que planifica, organiza, dirige, ejecuta, controla y evalúa las actividades de las instituciones educativas. Esta a su vez, está dirigida a la ordenación de esfuerzos; a la determinación de objetivos académicos y de políticas externa e interna; a la creación y aplicación de una adecuada normatividad para alumnos, personal docente, administrativo, técnico y manual, con la finalidad de establecer en la institución educativa lazos de enseñanza-aprendizaje y un gobierno escolar exitoso.

En los focos de estudio se pudo apreciar el siguiente comportamiento en cuanto a la percepción de la eficacia del desempeño de las funciones administrativas.

Grafico No. 1



Fuente: Encuesta a docentes

Como se puede apreciar en el grafico No.1 la comunidad docente en el Colegio República de Nicaragua descalifican el funcionamiento administrativo de la directora a cargo. El 88% de las docentes encuestadas manifiesta que la dirección acata únicamente las orientaciones del Ministerio de Educación (MINED) y se basa en reproducir los lineamientos políticos educativos, “ella (la directora) no tiene planes de trabajo diferente al que le pasa el Ministerio de Educación. No llama a consenso para planificar algo y es que la verdad casi nunca está en el centro. Todas las actividades la realiza el subdirector” según estos focos de estudio el centro educativo goza únicamente de las planificaciones directas del MINED y las planificaciones de los docentes.

Por el contrario, en el centro educativo Chiquilistagua, los docentes manifiestan que elaboran un Plan de Operativo Anual, ahora llamado Plan Institucional en conjunto con el equipo de dirección, que a su vez se retoma de los lineamientos del Plan Estratégico orientado por el MINED. De igual manera los docentes constataron que el plan anual es realizado con el cuerpo directivo del centro. Estos mismos también mencionaron que este plan se da a conocer en una asamblea. Un

100% de los encuestados expresó participar en la planificación del centro, actividad que se da en una Asamblea.

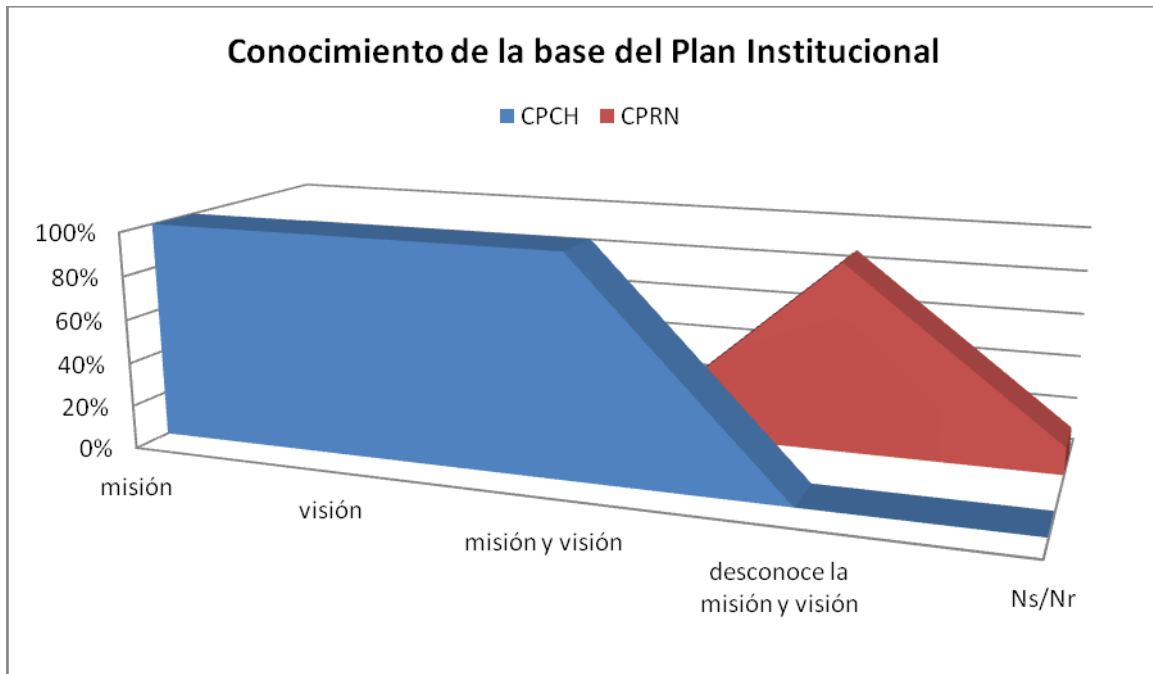
7.3 Estrategias eficaces en la Función de Planificación

Para el análisis de la función planificación observamos algunos resultados a nuestros indicadores de eficacia

7.3.1. Dominio y pertinencia del Plan Institucional

Como todo Plan Institucional (PI), debe basarse en una misión y visión. El total de docentes encuestado del centro Chiquilistagua conocen la misión y visión del centro, y durante la observación realizada se pudo apreciar la misma en el pabellón principal. Sin embargo en el colegio República de Nicaragua a pesar de ser un centro muy pequeño que consta únicamente de dos pasillos contrapuestos y ocho aulas de clase, no se observó por ningún lado la misión y visión del centro; lo cual refuerza el desconocimiento del 100% de los docentes de estos ejes del PI, hasta por parte de sus administrativos.

Gráfico No.2



Lo que nos hace cuestionarnos ¿Cuál es el valor real que como institución se le ha brindado a los principios, valores, misión y visión del centro?

El Ministerio de Educación en su portal WEB, <https://www.mined.gob.ni/index.php/primaria-2/> tiene la siguiente misión y visión de centros educativos de primaria (Educación, Ministerio de, 2016):

MISIÓN

Garantizar a los niños, niñas y adolescentes un desarrollo equilibrado en los aspectos biológico, psicológico, socio-afectivo, económico, ético, intelectual, cultural, ambiental y estético, para el logro de su identidad personal y social; fundamentado en el respeto y la práctica de los derechos humanos, la diversidad étnica y cultural, formándoles integralmente con calidad, solidaridad y sensibilidad humana, a fin de satisfacer sus necesidades básicas de aprendizaje para la vida.

Formar integralmente a niños(as) y adolescentes de 7 a 15 años mediante un proceso educativo de calidad integral, equitativo y permanente a fin de que ingrese, permanezca y se gradúe en Educación Primaria.

VISIÓN

La Educación Primaria Nicaragüense es el nivel educativo que contribuye a la formación plena e integral de niñas, niños y adolescentes, con conocimientos y habilidades básicas en los aspectos científico, tecnológicos y productivo, sustentados en valores cívicos, morales, culturales, equidad de género, el respeto a la diversidad étnica, cultural y a las necesidades educativas especiales; que como agentes de cambio, promuevan el desarrollo humano sostenible en armonía con el medio ambiente, con base en un aprendizaje permanente y pertinente, para convivir e interactuar con su entorno, en una cultura de paz y de justicia social.

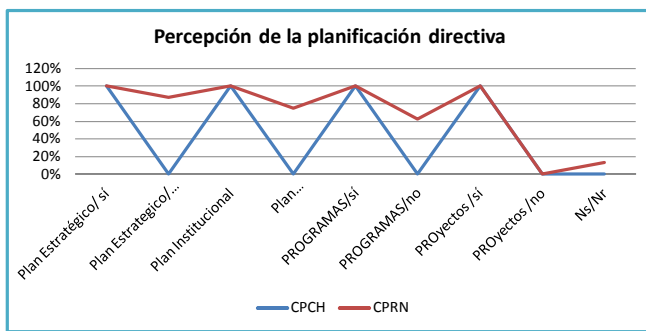
7.3.2 Periodicidad de las planificaciones

Los docentes en ambos centros cumplen con la periodicidad de las planificaciones, lo que respaldada por los padres de familia, que aunque expresan que han matriculado a sus hijos en estos centros por la cercanía y por falta de recursos económicos, reconocen la calidad de la educación calificándola de muy

buena y evidencia la planificación de los docentes a través de las tareas que le son asignadas a sus hijos.

No así se puede evidenciar las planificaciones de la dirección del centro República de Nicaragua. Según los docentes encuestados la directora trabaja con la planificación macro del Sistema Educativo Nacional, y este se viene aplicando a medida que se llevan a cabo las actividades encomendadas en las reuniones de **Taller de Evaluación, Programación y Capacitación Educativa (TEPCE)**. A través del análisis documental se verificó que el centro no cuenta con ningún documento que señale la planificación de programa o proyecto que se desglose del Plan Estratégico o Institucional; lo que le debilita la gestión administrativa de este.

Gráfico No. 3



Fuente: Encuesta a los docentes

Sin embargo, en este centro gracias a las orientaciones emitidas en los TEPCES tienen programas que ejecutan, según los docentes encuestados y la entrevista a la directora, como el de arborización y medio ambiente, enfoque que a nuestro parecer no se lleva a cabo por las condiciones óptimas del centro.

En el centro Chiquilistagua los docentes dijeron que es muy importante la planificación como proceso para buscar estrategias y mejorar cada día en su labor y aunque ellos durante la encuesta dijeron conocer uno “El plan operativo anual”, la directora mencionó que existen varios tipos de planes con los que trabaja, los

cuales son “planes de reforzamiento escolar en cada grado, planes de educación en valores, programa escuela limpia bonita y segura, plan de seguridad escolar y otros.”

7.3.3 Metodologías para el diagnóstico de necesidades en el centro

La directora del centro Chiquilistagua retoma para su planificación los elementos que requieren atención en el centro, los que manda el MINED y nuestro gobierno (políticas educativas) y las necesidades del centro; para esto trabajan muy de la mano con los padres y madres de familia, ong's, ministerios del gobierno e instituciones privadas.

El diagnóstico de necesidades en el centro lo llevan a cabo en Asamblea con padres y madres de familia, docentes y administradores del centro. Lo que permite elaborar un registro de las prioridades y gestionar ante instituciones u organizaciones la elaboración de estas.

7.3.4 Congruencia entre necesidades y objetivos.

El trabajo realizado en el centro Chiquilistagua evidencia que todo objetivo debe de enfocarse en resolver una necesidad. Se aprecia que las planificaciones mismas y los perfiles de proyectos del centro tienen congruencia con las necesidades determinadas a través de las inquietudes, molestias y los menesteres del colegio.

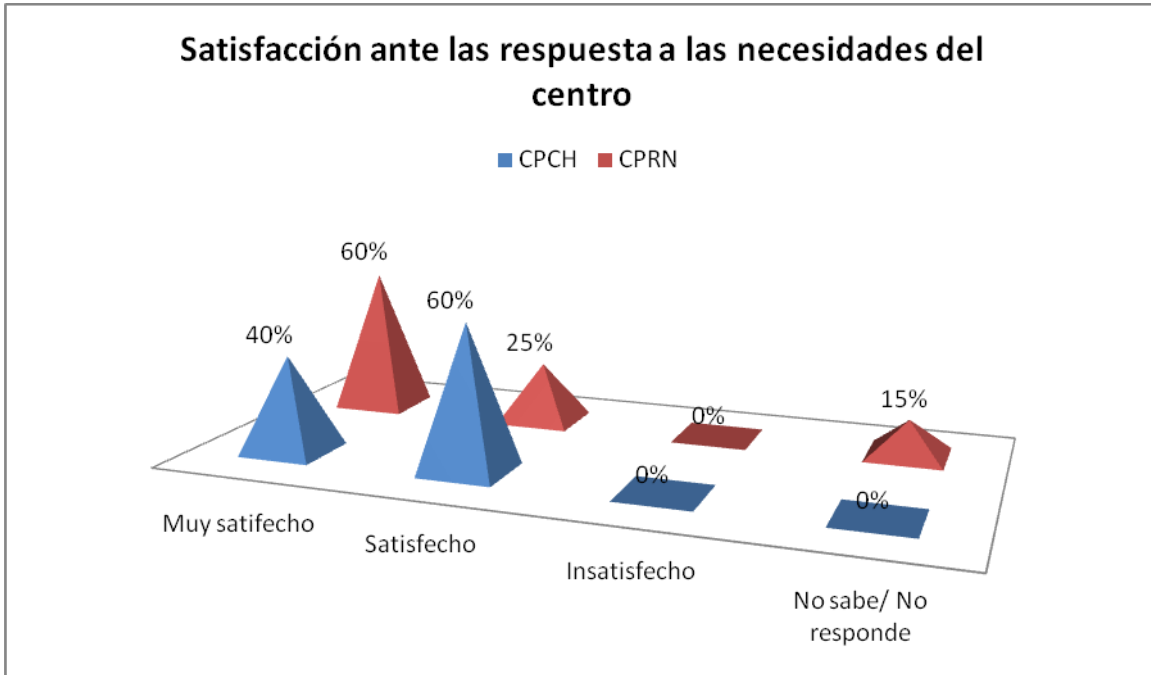
7.3.5 Satisfacción de la comunidad educativa ante las necesidades diagnosticadas

En las encuestas realizadas a docentes y padres de familias, en ambos centros más del 80% manifestó estar satisfechos con las encuestas de las necesidades diagnosticadas.

En el centro República de Nicaragua los padres y docentes aseguran que con la administración de la directora se le dio otra cara al centro. Su infraestructura goza de cielo raso, aulas iluminadas y ventiladas, cerámica en todas las aulas. Estas mejoras las realizó la empresa privada según la directora ya que el Ministerio no

los había contemplado en el programa de las mejoras al centro y gracias a un medio de comunicación que realizó una noticia negativa, delirante pudo gestionar las mejoras del centro.

Gráfico No. 4



Fuente: Encuesta a Padres y madres de Familia

7.4 Estrategias eficaces en la Función de Organización

Desde el punto de vista teórico la Organización consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se hacen, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones.

7.4.1 Definición de la estructura jerárquica

Los centros en estudios dicen contar con un organigrama de trabajo, cuya estructura es de forma vertical desde la dirección, subdirección, docentes y personal administrativo, pero no presentaron una estructura del mismo, ni tampoco se detectó en la observación realizada en los focos de estudio.

7.4.2 Existencia de la fuerza laboral necesaria dentro de la institución

Un fenómeno que es compartido en ambos centros es la sobre población de estudiantes. La fuerza laboral con la que cuentan cubre la necesidad del sistema educativo; sin embargo sobre exponen a los docentes a riesgos laborales.

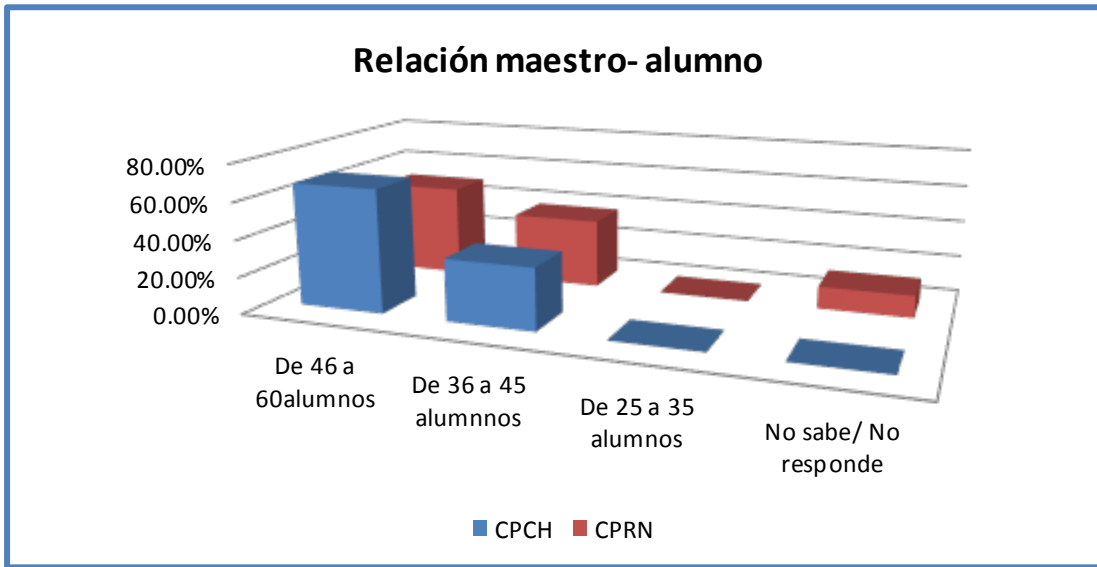
Ambos centros tienen una demanda entre los 45 y 50 alumnos por aula, obviando así lo establecido en la Ley 582, Capítulo II, artículo 23, inciso b.1 “(...) la relación maestro- alumno será máximo 35 alumnos”

La opinión de los directivos, docentes y padres de familia sobre la organización de los estudiantes por aula fue que: “hay demasiada demanda y que en cada aula hay un aproximado entre 45 a 50 estudiantes y que esta excede su capacidad” lo que implica un reto para el maestro, ya que este tiene que buscar estrategias para mantener orden y disciplina en la sección.

Este comportamiento se debe según los sujetos en estudio a las políticas propias del Gobierno, de no negar la matrícula a ningún niño y de extender el periodo de matrícula, aún cuando las clases hayan iniciado.

Asimismo, se constató con la observación en el centro Chiquilistagua que los docentes tienen en las aulas más de cincuenta alumnos. Por el contrario, en el centro República de Nicaragua, la inasistencia de los alumnos fue notoria porque se percibió una asistencia entre los 25 a 35 alumnos por aula, lo que explicó la directora “se debe a que es viernes y este día se incrementan las inasistencias de los alumnos, pero este comportamiento es relativo en todos los centros del Estado.”

Gráfico No. 5



Fuente: Entrevista a las directoras, encuestas a docentes, observación en el centro, encuesta a padres y madres de familia.

7.4.3 Satisfacción y supervisión del manual de funciones

Es un hecho que el conocimiento de tu cargo y la delegación de las funciones te permite marchar hacia el cumplimiento de los objetivos.

El 100% de los docentes encuestados, de ambos centros conocen el Manual de Funcionamiento de los Centros Educativos Públicos de Nicaragua, sin embargo únicamente el 30% de ellos hace mención a las funciones establecidas por el Estado de Nicaragua, a través del Ministerio de Educación.

7.4.4 Participación de organizaciones internas del centro escolar (Padres y estudiantes)

A través de la revisión documental se constató que existe participación de los padres y madres de familia en las reuniones que se plantean por cada aula que atienden los docentes del centro; sin embargo en ninguna de los dos centros existe alguna organización interna de Padres y madres de familia y de alumnos, como lo establece el Manual de Funciones en el Título II, DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA Capítulo I, II, IV y V.

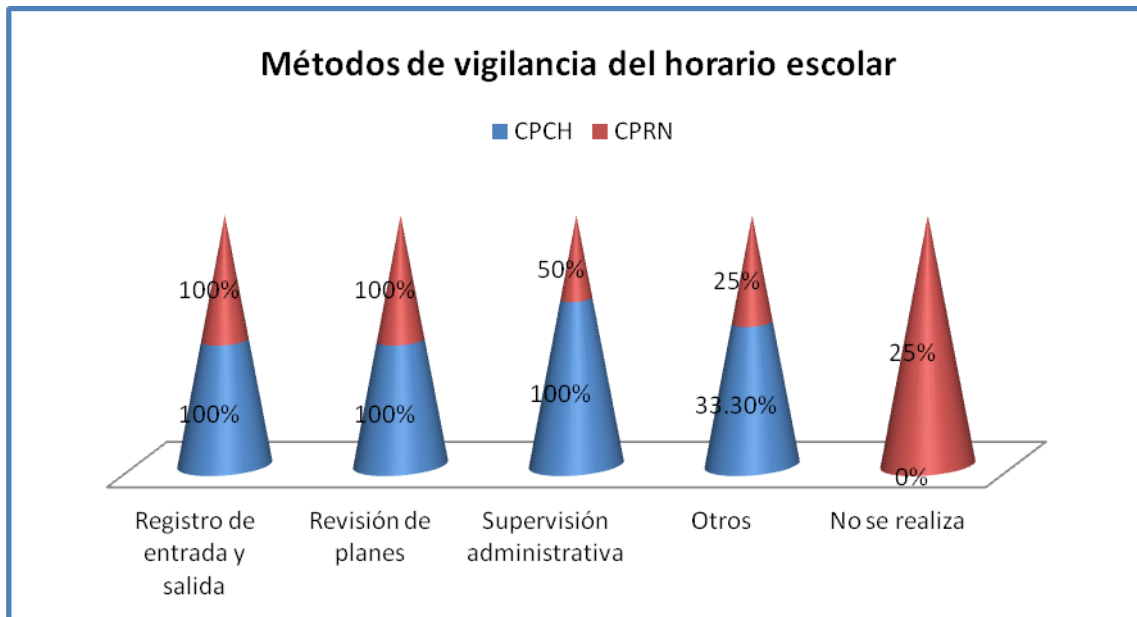
Solamente se comprobó la pertenencia de algunos docentes a la Asociación Nacional de Educadores de Nicaragua (**ANDEN-FNT**), por lo que no se le toma importancia a las otras organizaciones como son las delo Padres y Madres y la Asociación de Estudiantes.

7.4.5 Distribución del calendario escolar a través de las dosificaciones de unidades programadas

Según los docentes y directivos del centro los maestros realizan la dosificación de las unidades programadas. A través de la planificación que se lleva de manera ordenada y transparente en los TEPCES, pues el gobierno central presenta una forma de trabajo uniforme para todos los centros públicos y privados del país; esto es correspondencia al calendario escolar establecido por el Ministerio de Educación.

7.4.6 Vigilancia al cumplimiento del horario escolar

Gráfico N0. 6



Fuente: Encuesta a docentes

Una información relevante para compartir es la respuesta a la pregunta que surge en la función organización ¿De qué manera el director vigila el cumplimiento del horario escolar?

En ambos centros escolares el 100% manifiestan que es a través del registro de entrada y salida, porque si un docente llega tarde o sale temprano no cumpliría el horario escolar.

Igualmente, dedujeron en un 100% que otra forma es la revisión de planes que se efectúa una vez por semana (todos los días lunes) porque en ella se especifica los contenidos y el tiempo empleado para esto.

Otro método encontrado para estos fines es la supervisión administrativa, la supervisión realizada por el director y subdirector que constatan infraganti el desarrollo apropiado del horario escolar.

Un 58.30% de los docentes identifican la asistencia al centro, los Tepces, la asignación de tareas como otros métodos que se pueden apoyar los directivos para vigilar el cumplimiento del horario escolar.

Sin embargo, es preocupante que un 25% de docentes del CPRN exprese que no se realiza ningún método para la vigilancia del cumplimiento del horario escolar. “Cada uno conoce su función y es impartir la clase, así que la directora sabe que a eso se viene y punto.”

7.4.7 Seguimiento a los acuerdos de los libros de actas.

Cabe señalar que no se encuentra plasmado un documento físico que verifique seguimiento de los acuerdos de los libros de acta de las reuniones de docentes o de las reuniones de padres y madres de familia. Pero ante este punto, el personal administrativo (directoras y subdirectores enfatiza que este se da a través de la puesta en práctica de los compromisos docentes adquiridos en las reuniones.

7.4.8 Formas de adherir los diferentes programas establecidos en el centro dentro del currículo académico.

De acuerdo al Manual para el Funcionamiento de Centros Educativos Públicos, Capítulo VIII De las Actividades Co-programáticas.

*Arto.27.- Las actividades co-programáticas **se realizarán sin afectar el horario de clases** del turno correspondiente, forman parte de la planificación escolar y **son de obligatorio cumplimiento**. Entre otras se realizarán las siguientes:*

- a. Ferias de ciencia y producción
- b. Concursos
- c. Olimpiadas de español
- d. Olimpiadas de ciencias sociales
- e. Olimpiadas de física y matemáticas
- f. Actividades cívicas y culturales
- g. Actividades científicas y literarias
- h. Actividades deportivas
- i. Actividades recreativas
- j. Jornadas para la preservación del ambiente
- k. Campañas pro-bibliotecas escolares
- l. Proyectos y programas de alfabetización
- m. Proyectos de huertos escolares

La forma de adherir las actividades de manera consienten se realizan en horas de clase, porque las entrelazan a los contenidos de las diferentes materias recibidas, sea matemática, español, AEP, Convivencia, etc.; sin acatar lo establecido en el artículo anteriormente mencionado y lo establecido en la Ley 582 y Ley 114.

7.5 Estrategias eficaces en la Función de Dirección

Recordemos que la Dirección representa la tercera fase del trabajo administrativo educativo, y se trata de la parte ejecutiva. A partir de aquí los subordinados pueden tener una mejor eficacia y eficiencia, pues esta fase los pone al tanto de los objetivos que se quieren realizar; la dirección, en cuanto a su ejecución,

adquiere su mayor poder expansivo, desarrollo y eficacia cuando se conjugan entre sí el poder, el liderazgo y el mando.

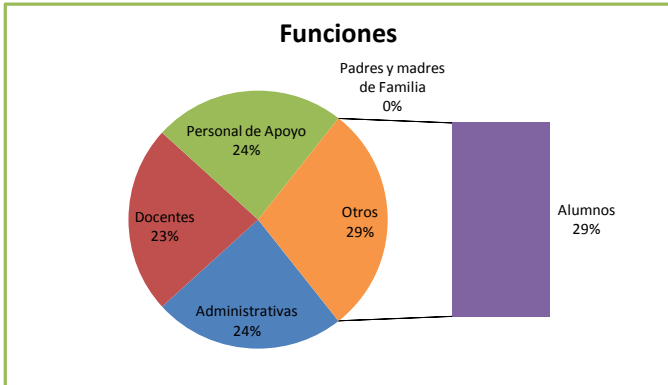
Se refiere a la puesta en práctica de lo planificado, dentro de plazos establecidos y en función de los objetivos propuestos. El éxito de esta acción depende del control que se llegue a establecer para determinar si los resultados de la ejecución concuerdan con los objetivos propuestos.

7.5.1 Despliegue de las obligaciones y responsabilidades con base al Manual de Funcionamiento de los Centros Educativos Públicos de Nicaragua.

En este punto es muy importante destacar que estos centros carecen de un Manual de Funciones que delimiten las actividades realizadas por cada uno de los actores correspondiente. Y aunque algunos de los sujetos en estudio tienen conocimiento del Manual de Funcionamiento para Centros Públicos, tienen falta de dominio de su contenido.

7.5.2 Conocimiento de la Escuela y sus Funciones

En cuanto al conocimiento de la escuela y sus funciones, los involucrados se desempeñan con un alto porcentaje del conocimiento de la escuela y sus funciones cotidianas, pero limitan su participación en cuanto al desconocimiento legal del Manual de funciones.



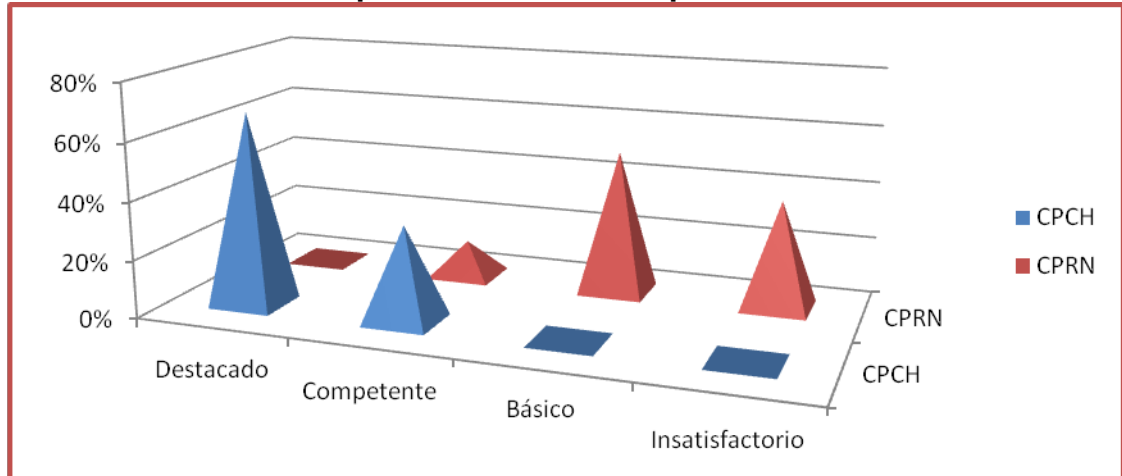
Fuente: Encuesta docentes, encuesta Padres y madres de familia, Entrevista Directora, Entrevista Subdirección y Observación.

El Manual para el Funcionamiento de Centros Educativos Públicos TÍTULO III

DEBERES Y DERECHOS, Capítulo VI De los Docentes **Arto.76.-** Funciones de la Directora (or) del Centro Educativo Público, **Arto.77.-** Funciones de la Subdirectora (or) del Centro Educativo Público, **Arto.80.-** Funciones del Docente. Capítulo VII Derechos y Deberes de los y las Docentes: **Arto.81 y Arto. 82**

7.5.3 Desarrollo profesional del director.

Gráfico No. 7 Percepción del desarrollo profesional del director



Fuente: Encuesta a docentes y Padres y madres de familia

Uno de los principales retos que posee un director ante una institución educativa es mantener una imagen profesional competitiva que dignifique la labor ejercida en la institución.

Como podemos observar, en el Colegio Público Chiquilistagua el 100% de los docentes y padres y madres de familia califican a la directora como una persona competente y destacada en su cargo, paradójico a esto en el Colegio Público República de Nicaragua los docentes y padres consideran que la directora cumple con su desempeño básico, y otros aluden que es insatisfactorio “porque su permanencia en el centro es casi nula, y las veces que llega sólo se sienta en el escritorio y se ve pasar a comprar al kiosko”, es una de las apreciaciones de una docente.

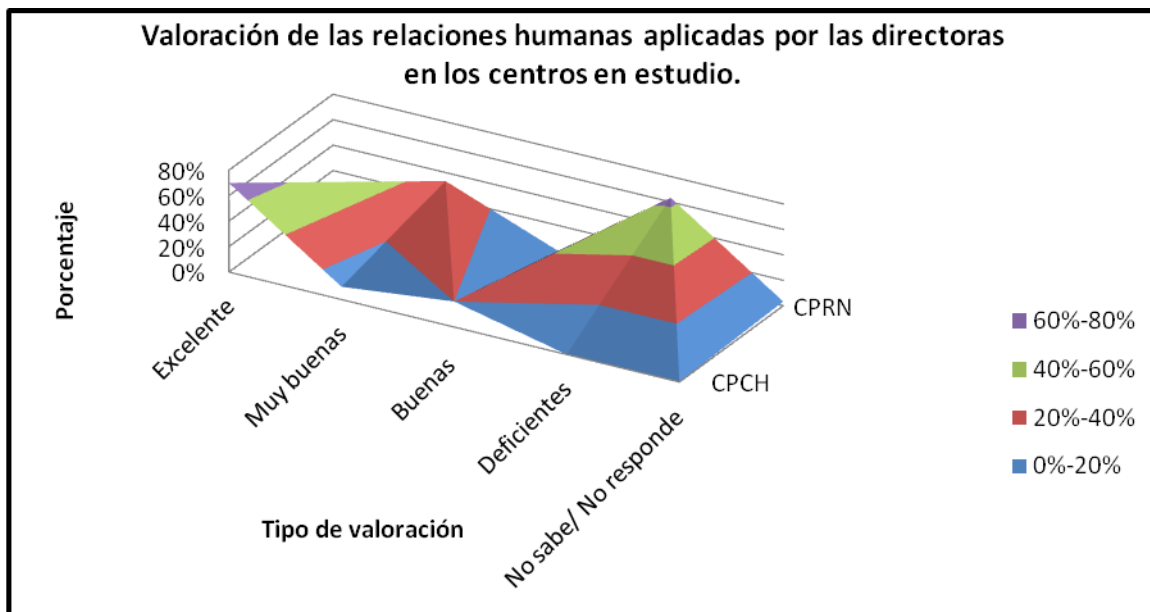
7.5.4 Supervisor de las actividades Co-programáticas, pedagógicas y administrativas del centro escolar; programas y proyectos.

Según lo establecido en el Manual para el Funcionamiento de Centros Educativos Públicos, Capítulo VIII De las Actividades Co-programáticas, arto. 27 estas son de obligatorio cumplimiento y no deben afectar el horario de clase; sin embargo los docentes con el fin de no afectarse más de sus horas de clase laborales, las

insertan como apéndice de algunas actividades propias de las asignaturas del currículo. Ante estos las directoras respondieron “que algunas maestras gozan de doble plaza, por las necesidades económicas a la que se enfrenta el sector magisterio, y que no pueden realizarlas fuera del horario de clase”. “Lo importante es que se ejecuten porque fortalece el currículo nacional”.

7.5.5 Apreciación de sus relaciones humanas

Gráfico No. 8



Fuente: Encuesta a docentes y encuesta a Padres y madres de Familia

Un alto porcentaje de los padres, madres y docentes encuestados enjuician el comportamiento en relaciones humanas con las que trabajan las directoras de los centros en estudio. En el CPCH nos advierten los resultados que existen muy buenas relaciones partiendo de los rangos buenos, muy buenos y excelentes relaciones humanas. En contraposición encontramos en el CPRN un personal que no siente confort en el desarrollo de las relaciones humanas por parte de la dirección, unos docentes manifiestan “falta de tacto al abordar alguna temática”, “autoritarismo y superioridad al indicar las actividades”, “flojera administrativa, porque todo lo delega en el subdirector”, “terca, sólo ella tiene la razón”, “cerrada al diálogo”, entre otras opiniones. Sin embargo, a la hora de realizar la entrevista

se presentó como una persona accesible, autocrítica, abierta al cambio, autodidacta.

7.5.6 Definición de su personalidad (Ética, actitudes y servicio)

Como complemento de lo anteriormente expuesto en el CPCH se encuentra una administradora catalogada por su personal como un ser ético, responsable, comprometida, eficiente, humana, que se da con los demás, con mucha disciplina. Y aunque difícil propugnar la percepción de la personalidad de la administradora del CPRN, podemos decir que urge trabajar de la mano con el personal de manera democrática, donde el dialogo y la integración sean capaz de florecer en los docentes la estima y el apego por esa persona capaz de estar al frente de las funciones administrativas del centro con el único objetivo de sacarlo adelante.

7.6 Estrategias eficaces en Función Control y Evaluación

La Función control debe concebirse como una ejercicio permanente que se realiza a lo largo del proceso de administración educativa, reduciéndose así el trabajo disperso e incrementándose el orden, la disciplina y coordinación en razón de los recursos y medios disponibles y de las actividades y tareas que se realicen.

En el caso educativo, la evaluación se define como la valoración de los conocimientos, actitudes, aptitudes, rendimiento y beneficio de la estrategia educacional hacia un educando y a los educandos en general; o bien como un proceso para determinar sistemática y objetivamente la pertinencia, eficacia, eficiencia e impacto de las actividades realizadas. La evaluación es un proceso continuo, integral y sistemático destinado a determinar hasta donde son logrados los objetivos y que entrega información útil para la toma de decisiones y/o retroalimentación del sistema; casi siempre es un proceso subjetivo.

7.6.1 Estimación de la capacidad del proceso de control, a través de los tipos de control definidos en el Manual para el Funcionamiento de los Centros Educativos Públicos del país.

TÍTULO V DISPOSICIONES ADMINISTRATIVAS DE LOS CENTROS EDUCATIVOS PÚBLICOS Capítulo II De los Libros de Registro

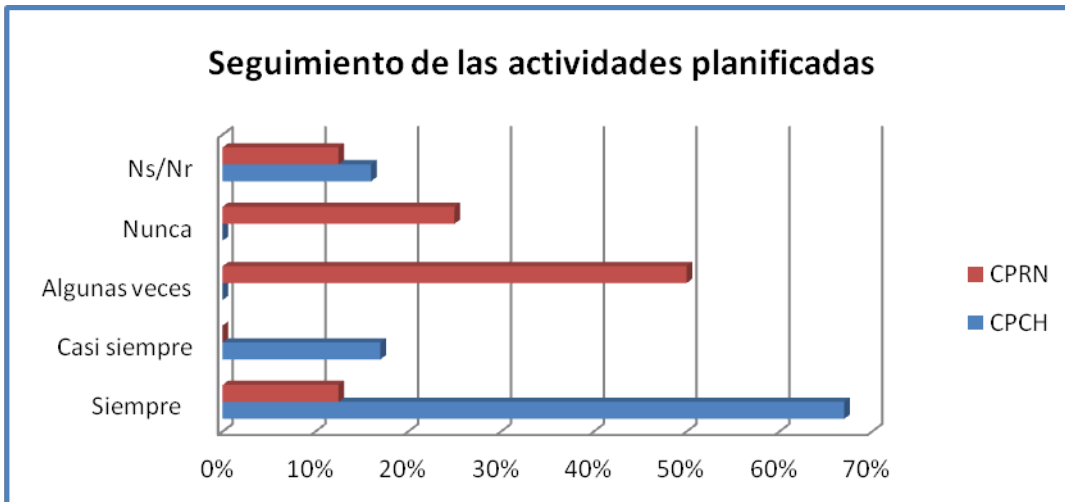
Arto.113.- Los Centros Educativos Públicos llevarán los siguientes libros de registro para consignar la historia y actividades de su funcionamiento:

- a. Libro de matrícula, en el que se registrará anualmente la lista completa de los estudiantes en el centro educativo.
- b. Libro de calificaciones, en el que se asentarán las calificaciones de todos los estudiantes.
- c. Libro de asistencia del docente.
- d. Libro de inventario, en el que se deberán mantener actualizados todos los activos y pasivos del centro educativo.
- e. Libro de visitas de supervisión, en el que se consignarán las observaciones de los funcionarios autorizados que visiten y supervisen el centro educativo.
- f. Libro de donaciones.
- g. Libro de actas de reuniones del centro educativo.
- h. Libro de bitácora del aula con Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) (donde existan).
- i. Libro de actas de evaluaciones extraordinarias
- j. Libro de promociones en el cual se inscribirán los diplomas.

Según el análisis documental aplicado a estos centros educativos cumplen con el 100% de los libros de registros establecidos en el Manual de Funcionamiento, lo que sería la base para desarrollar con éxito la cuarta y última función del proceso educativo que es el control y evaluación.

7.6.2 Seguimiento al proceso del desarrollo de la planificación.

Gráfico No. 9



Fuente: Entrevista a los docentes

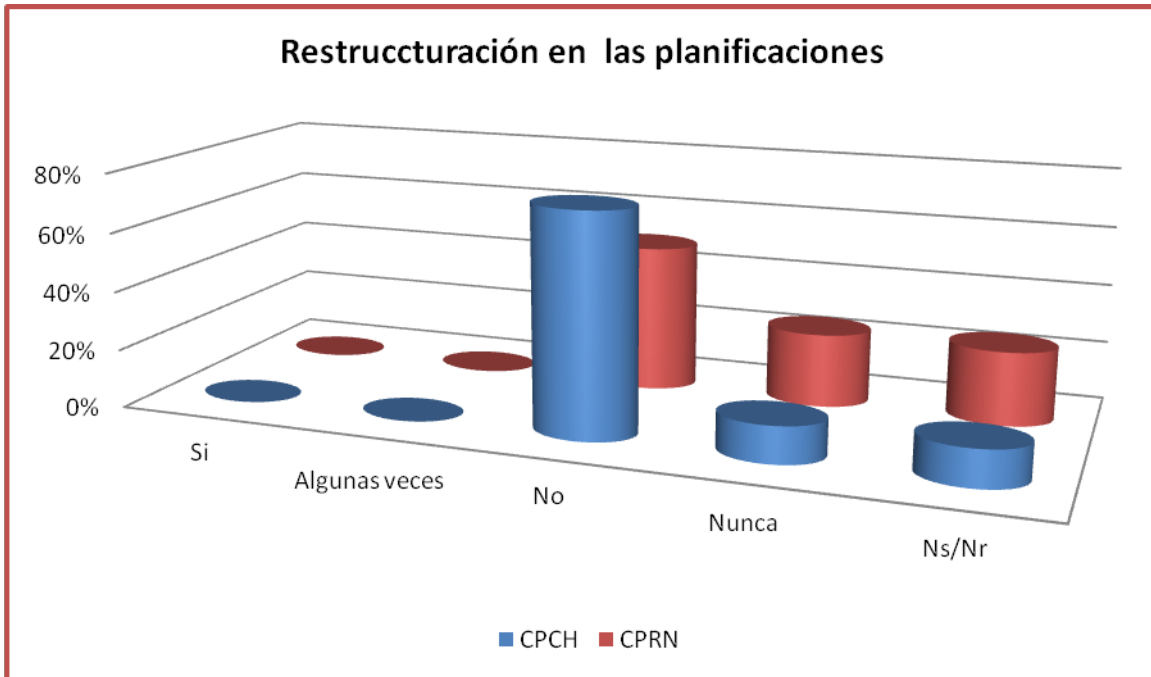
El seguimiento al proceso de desarrollo de las planificaciones del centro es la cabina de pilotaje para saber la dirección de esta, su ruta a seguir para llegar a destino (meta). Lastimosamente nos encontramos ante grandes eruditas de la educación que no necesitan de pequeñeces consideran que la planificación es para los novatos en el campo, los que no saben aún a lo que se enfrentan en las aulas de clase.

No obstante, tenemos las agallas de reconocer que las personas que planifican llevan un existo seguir pues esto le permite no tener punto de desviación en la ruta que se han propuesto seguir. Distracciones directiva pueden retrasar el alcance de los objetivo. En los focos en estudio los docentes reconocen el tipo de seguimiento que se le hacen al desarrollo de las planificaciones, entre las que se destacan actividades científicas, pedagógicas, culturales y sociales.

Si contraponemos el resultado de este indicador con el tipo de eficacia directiva en los centros, observaremos la relación práctica- éxito. A medida que tomamos la responsabilidad de darle seguimiento a las planeaciones, veremos cómo se llega rápidamente a los objetivos.

7.6.3 Análisis de las causas de las reestructuraciones de planes.

Gráfico 10



Fuente: Encuesta a los docentes

Para indagar sobre las principales causas de las reestructuraciones de las planificaciones le preguntamos a los docentes si en los centros se daban reestructuraciones a las planificaciones y con qué tipo de frecuencia se realizaban éstas, encontrándonos que en ambos centros escolares no se reestructuran las planificaciones, lo que nos hace preguntarnos ¿Se llevan a cabo los procesos de control en estos centros educativos? ¿Realiza correctamente la supervisión educativa las directoras del centro? ¿Los instrumentos utilizados son realmente efectivos?

Ningún centro o institución es capaz de perseguir perfectamente la línea de acción sin tener que hacer pausa para analizar y reestructurar las acciones que le llevan a su fin. Como anteriormente mencionamos, este es un proceso y estos se evalúan con periodicidad con el objetivo de estar innovando y contraponiendo las acciones adecuadas que nos permitan ser eficaces en nuestras funciones.

VIII. CONCLUSIONES

Con base a los objetivos definidos en el estudio, las preguntas directrices y el análisis de resultados esperados, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

8.1 Entre los elementos eficaces que aplican las administradoras escolares de los centros en estudio se mencionan:

- **Función Planificación**

- Colegio Público Chiquilistagua

- Empoderamiento de la misión y visión del centro educativo.
 - Conocimiento del Plan Institucional
 - Líneas de objetivos según programas y proyectos desglosados del Plan Institucional
 - Planificación de programas y proyectos del centro educativo.
 - Involucramiento de la comunidad en general (Incluidos Organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, Instituciones Estatales, Privadas).
 - Congruencia entre las necesidades del centro y los objetivos.

- Colegio Público República de Nicaragua

- No se evidencia ninguna estrategia de eficacia.

- **Función Organización**

- Colegio Público Chiquilistagua

- Posee definida la estructura jerárquica
 - Se define con claridad las funciones de cada cargo, según el Manual para el Funcionamiento de los Centros Educativos Públicos (MFCEP).
 - Participación de organizaciones internas del centro escolar (Estudiantes, Padres y Madres de Familia)

- Seguimiento a los acuerdos de los libros de actas de reuniones de Padres y madres de Familia y reuniones docentes.

Colegio Público República de Nicaragua

- Participación de organizaciones internas
- Seguimiento a los acuerdos de los libros de actas re reuniones de padres y madres de familia.

- **Función Dirección**

Colegio Público Chiquilistagua

- Liderazgo dentro del centro.
- Relaciones interpersonales muy satisfactorias.
- Su desarrollo profesional es destacado.
- Posee capacidad de gestión.
- Delegación de obligaciones y responsabilidades según el MFCEP

Colegio Público República de Nicaragua

- Posee alto conocimiento de la Escuela y sus Funciones

- **Función control y evaluación**

Colegio Público Chiquilistagua

- Seguimiento al proceso de desarrollo de la planificación
- Supervisor de las actividades pedagógicas del centro.
- Orden y disciplina en el manejo del archivo.
- Elaboración de estadística y análisis, a través de los informes entregado a la delegación distrital.

Colegio Público República de Nicaragua

- Asienta el proceso de control en los informes entregado a la delegación distrital.

- Determina la función de evaluación de acuerdo a las actividades realizadas por los docentes y no por planificaciones elaboradas desde la dirección.

8.2 En cuanto a la eficacia de las funciones administrativas de los centros en estudio, reflejado en el rendimiento del centro educativo ultimamos:

- La mayor eficacia se logra en la medida que las distintas etapas necesarias para arribar a los objetivos, se cumplen de manera organizada y ordenada sobre la base de su prioridad e importancia.
- Lograr cumplir los objetivos, es llevar a concretizar el ser del centro educativo como un instrumento del proceso de enseñanza- aprendizaje.

8.3 Con relación entre la eficacia de las funciones administrativas del director y el rendimiento escolar del centro.

La relación consiente de estos dos componentes definen el éxito institucional del centro escolar. Las estrategias aplicadas en cada centro según este estudio muestra que la dirección que ejerce con responsabilidad las funciones administrativas y determina estrategias para alcanzar sus objetivos estarán siempre a la vanguardia en su actuar.

XIX. RECOMENDACIONES

Al concluir el trabajo investigativo realizado en los centros en estudio se brindan las recomendaciones al personal administrativo a fin de fortalecer el desarrollo de las funciones administrativas en estos centros escolares, asimismo se deja abierta la moción de la creación de una guía de estrategias que le permitan al administrador escolar ser un faro de conocimiento para desempeñarse eficazmente en sus funciones.

Entre las principales recomendaciones se mencionan:

9.1 Entre los elementos eficaces encontrados

- **Función Planificación**

- Colegio Público Chiquilistagua

- Gestionar ante el MINED los documentos normativos que no existen en el centro.
 - Planificar correctamente según estipulado en el Manual de Funcionamiento para las escuelas públicas las actividades co-programáticas.

- Colegio Público República de Nicaragua

- Definir la Misión y Visión.
 - Determinar la estructura organizativa del centro.
 - Crear un Manual de Funciones del Centro Educativo.
 - Empoderarse del Plan Institucional.
 - Trazar líneas de objetivos según programas y proyectos desglosados del Plan Institucional.
 - Planificar programas y proyectos propios del centro educativo.
 - Puntualizar metodologías para el diagnóstico de necesidades.
 - Diseñar las planificaciones con congruencia entre las necesidades del centro y los objetivos.

- Planificar correctamente según estipulado en el Manual de Funcionamiento para las escuelas públicas las actividades co-programáticas.

- **Función Organización**

- Colegio Público Chiquilistagua

- Determinar la estructura organizativa del centro.
 - Crear un Manual de Funciones del Centro Educativo.
 - Vigilar el cumplimiento del horario escolar.
 - Incorporar las actividades co-programáticas sin afectar horarios de clase del turno correspondiente

- Colegio Público República de Nicaragua

- Determinar la estructura organizativa del centro.
 - Crear un Manual de Funciones del Centro Educativo.
 - Involucrar a la comunidad en general.
 - Brindar seguimiento a los acuerdos de los libros de actas de reuniones de Padres y madres de Familia y reuniones docentes.
 - Estructurar los horarios escolares.
 - Adherir los diferentes programas establecidos en el centro dentro del currículo académico.
 - Incorporar las actividades co-programáticas sin afectar horarios de clase del turno correspondiente.

- **Función Dirección**

- Colegio Público Chiquilistagua

- Delegar obligaciones y responsabilidades según el MFCEP

- Colegio Público República de Nicaragua

- Fortalecer la visión de liderazgo dentro del centro.

- Mejorar las relaciones interpersonales docentes- maestros- padres.
- Hacer visible su capacidad de gestión.
- Delegar obligaciones y responsabilidades según el MFCEP

➤ **Función control y evaluación**

Colegio Público Chiquilistagua

- Diseñar tácticas para supervisar las actividades co-programáticas y pedagógicas del centro escolar.

Tomar medidas de reestructuración de planes, para que se cumplan los objetivos propuestos en cada planificación

Colegio Público República de Nicaragua

- .Brindar seguimiento al proceso de desarrollo de la planificación
- Supervisar las actividades pedagógicas del centro.
- Ordenar los archivos existentes de la institución.
- Elaborar respaldos de las estadística y análisis, a través de los informes entregado a la delegación distrital.

9.2 El cumplimiento de los objetivos de las tareas planificadas en una institución, revela la capacidad de gestión y liderazgo del administrador, por lo que recomendamos que procure el desempeño de sus funciones establecidas en el MFCEP, Ley de Carrera docente (ley 114) y Ley General de Educación (Ley 582).

9.3 Recomendamos a los centros en estudie definan estrategias de acuerdo a las funciones administrativas ejercidas en los centros escolares y proseguir con el planteamiento referido en la Ley General de Educación (ley 582) y en la Ley de Carrera Docente (Ley 114). Asimismo, crear un Manual de Funcionamiento de Centro para que se lleve a cabo la definición propia de cada actor del centro escolar.

BIBLIOGRAFÍA

1. Ariño, M. A. (15 de septiembre de 2015). Toma de decisiones. Miguel Angel Ariño. *Estrategia empresarial y eficacia* . Empresa activa.
2. Blase, J. y. (2013). *Estrategias Dirección Eficaz*. Narcea de Ediciones.
3. Bolivar, A. (2012). *Políticas actuales de mejora y liderazgo educacional*. Aljibe.
4. Campos, A. (2009). *Herramientas para directores escolares*. Wolters Kluwer.
5. Educación, Ministerio de. (2016). *Mined*. Recuperado el 3 de noviembre de 2017, de Mined: <https://www.mined.gob.ni/index.php/primaria-2/>
6. Garay, S., & Uribe, M. *Dirección escolar como factor de eficacia y cambio: situación de la dirección escolar de Chile*. Chile: Rinace.
7. Gómez, G. (2006). *Ksigma. Control de procesos para mejorar la calidad de enseñanza*. Wolters Kluwer España.
8. Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
9. Santamaría, R. y. (2012). *Organización y Planificación Escolar*. Síntesis.
10. Vera, J. M. (2006). *Dirección y gestión de centros docentes*. Editorial GRAÓ.

LEYES:

- Constitución Política de la República de Nicaragua y sus Reformas.
- Ley No. 290, Ley de Organización, Competencia y Procedimientos del Poder Ejecutivo.
- Ley 582, Ley General de Educación con Reformas.
- Ley 114, Ley de Carrera Docente.
- Ley 185, Código del Trabajo. - Ley 287, Código de la Niñez y la Adolescencia.
- Ley 392, Ley de Promoción del Desarrollo Integral de la Juventud.
- Decreto 1908, “Ley sobre Características y uso de los Símbolos Patrios”.

2.- REGLAMENTOS Y DECRETOS:

- Reglamento de la Ley 290, Decreto 25-2006, publicado en la Gaceta No. 91 del 11 de Mayo del 2006.
- Reglamento de la Ley 114 “Ley de Carrera Docente”.

- Decreto No. 53-2000 y 98-2000; Reglamento de asignación de función del Sistema Nacional para la Prevención, Mitigación y Atención de Desastres a las Instituciones del Estado.
- Decreto Ejecutivo No 67-2009; Declaratoria del “Himno de la Cruzada Nacional de Alfabetización” como “Himno de la Educación de Nicaragua”.

3.- ACUERDOS MINISTERIALES:

- Acuerdo Ministerial 357-2007: Normativa para la denominación de los Centros Educativos Públicos.
- Acuerdo Ministerial 225-2007: Normativa para el funcionamiento y administración de cafetines, fotocopiadoras y librerías en los Centros Educativos Públicos.
- Acuerdo Ministerial 240-2007: Sobre Actos de Promoción.
- Acuerdo Ministerial 400-2007: Semana de la Autonomía de las Regiones de la Costa Caribe de Nicaragua.
- Acuerdo Ministerial 011-2008: Sobre uso de Uniforme Escolar Único. - Acuerdo Ministerial 216-2008: Semana Sandino.
- Acuerdo Ministerial 265-2008: Sobre institucionalización de los TEPCES.
- Acuerdo Ministerial 323-2008: Celebración Día Mundial contra el Trabajo Infantil.
- Acuerdo Ministerial 548-2008: Sobre respeto a símbolos patrios.
- Acuerdo Ministerial 134-2009: Sobre el cumplimiento del arto 49 del Código de la Niñez y Adolescencia.
- Acuerdo Ministerial 646-2008: Normativa para el funcionamiento de las oficinas de registro y control de documentos, agosto del 2008.
- Acuerdo Ministerial: 018- 2007: Prohibición de cobros de aportes voluntarios a los padres de familias.
- Acuerdo Ministerial: 134- 2009: Garantizar el cumplimiento del Arto. 49 del Código de la Niñez y la Adolescencia.

ANEXOS



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua
 UNAN-Managua
 Facultad de Educación e Idiomas
 Departamento de Pedagogía

GUÍA PARA REVISIÓN DOCUMENTAL

No.	A. Documentos legales	Sí	No	Valorar					Observación
				E	MB	B	R	D	
1.	Ley de Educación 582								
2.	Ley Carrera Docente 114								
3.	Código de la niñez								
4.	Código del Trabajo								
5.	Escritura del Centro o Contrato de arrendamiento								
6.	Manual de Funcionamiento de centros educativos								
	B. Documentos administrativos								
7.	Control de asistencia de área administrativa								
8.	Registro de actividades								
9.	Registro maestros sustitutos								
10.	Registro de donaciones								
11.	Registros de visitas (Ongs, instituciones, etc)								
12.	Registro de inventario								
13.	Registro de informes estadísticos								
14.	Registros de actas de reuniones de padres de familia								
15.	Registro de actas de reuniones de maestros								

16	Registros de expedientes de maestros								
17	Registro de expediente estudiantil								
18	Registro financiero								
19	Planes (especificar en observación)								
20	Programas (especificar en observación)								
21	Proyectos (especificar en observación)								
22	Manual (especificar en observación)								
	C. Documentos académicos								
23	Control de asistencia de alumnos								
24	Registro de capacitaciones								
25	Registro de supervisión del MINED								
26	Registro de revisión de planes								
27	Registro de visitas de acompañamiento pedagógico								
28	Registro de reforzamiento escolar								
29	Registro de calificaciones								

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
UNAN - MANAGUA
FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA
CARRERA PEDAGOGÍA CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA
EDUCACIÓN**

GUÍA DE OBSERVACIÓN

I. DATOS GENERALES

Nombre del centro _____

Municipio: _____ Departamento: _____

Fecha de observación: _____

Nombre del observador: _____

Código único: _____ Código del centro: _____

Modalidad: _____

II. ESTRUCTURA DEL EDIFICIO ESCOLAR.

a) Pabellones

¿Con cuántos pabellones cuenta el centro escolar?

¿Estado de los pabellones?

Excelente	
Buen estado	
Deteriorado	

b) Aulas

¿Con cuántas aulas cuenta el centro escolar?

Estado de las ambientaciones de las aulas

Excelente	
Buen estado	
Deteriorado	

¿Total de aulas en uso?

c) Servicios básicos.

¿Hay servicios higiénicos en el centro?

¿Cuántos servicios higiénicos?

F _____ M _____

Estado y calidad de los servicios higiénicos. Especificar por favor.

Excelente	
Buen estado	
Deteriorado	

¿Cumplen los servicios higiénicos con la demanda de estudiantes?

¿Hay agua potable en el centro permanentemente? Si la respuesta es no, especificar horarios de corte.

¿Hay bebederos en el centro escolar?

¿Cuántos de la cantidad total de bebederos, están en uso y cuantos no?

¿Cuenta el centro con energía eléctrica?

¿Cuenta con la iluminación necesaria todo el centro en general?

D) Aulas TIC y Biblioteca.

¿Existen laboratorios de cómputo?

Número de unidades	
No existen	

¿Hay biblioteca en el centro?

¿Cuáles son los horarios de atención?

¿Tiene acceso el estudiante para usar los textos dentro y fuera del centro? Especifique

E) Áreas verdes y de recreación

¿Cuenta el centro con canchas o campos deportivos?

¿Qué tipos de áreas de recreación hay en el centro?

¿Cuenta el centro con kiosco? ¿Cuántos?

¿Ofrecen productos sanos?

¿Cuenta con muro perimetral el centro escolar?

Observaciones adicionales:

--



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua
UNAN-Managua
Facultad de Educación e Idiomas
Departamento de Pedagogía

Guías de encuesta a docentes

Estimado profesor(a) somos estudiantes de la carrera de Pedagogía con mención en Administración de la Educación, necesitamos nos permita unos minutos de su valioso tiempo para realizar una entrevista.

El objetivo de esta encuesta es aplicar un instrumento fácil y directo que nos permita ahondar un poco más sobre los conocimientos del centro. En conjunto con la directora le hemos seleccionado por ser una persona eficiente y muy eficaz.

GENERALIDADES

Asignatura que imparte: _____

Grado: _____ Modalidad: _____ Años de laborar en el centro _____

1. Profesor(a) conoce usted como es la organización administrativa del centro.
¿cómo funciona?
2. ¿Cuál es la misión y visión del centro?
3. ¿Cuánto fue la matrícula de estudiantes en este año?
 - a. Preescolar _____
 - b. Primaria: _____
 - c. secundaria
4. Cantidad de alumnos por
 - a. Niveles : _____
 - b. Grados : _____
5. ¿Conoce usted cuantos docentes son en el centro?
 - a. Niveles _____
 - b. Grados: _____
6. ¿Cómo se hace el control de la asistencia?
7. ¿Ha habido deserción escolar? ¿Quién lleva este registro?
8. Si la dirección quiere comunicarles algo, ¿Cómo lo hace?
9. ¿Qué actividades se han llevado en el centro? ¿Cómo las organizan? ¿Las evalúan posteriormente, cómo?
10. ¿Quién dirige las actividades?
11. Las orientaciones del Ministerio de Educación, quien se las da a conocer y porque medio. (en el colegio, o en los TEPCE).
12. ¿Quién preside los actos cívicos, cuándo se dan y cómo lo organizan?
13. ¿Qué tipos de planes se desarrollan en el centro?

14. ¿Quién elabora y dirige el plan de defensa civil?
15. ¿Conoce las rutas de evacuación y el punto de encuentro a la hora de un desastre natural?
16. ¿Conoce los proyectos a ejecutarse en el centro durante este semestre?
17. ¿Qué tipo de programa de acompañamiento pedagógico se realiza en el centro, con el fin de fortalecer la enseñanza aprendizaje en los estudiantes?
18. ¿Existen capacitaciones pedagógicas en el centro? ¿Quiénes las realizan y cada cuánto se dan?
19. ¿Conoce el reglamento interno del centro?
20. Según el reglamento interno que considera es una falta muy grave, grave y leve
21. ¿Qué acciones se toman según el reglamento interno ante cada una de estas faltas?
22. ¿Se les facilita a los docentes el calendario escolar? ¿se cumple los puntos establecidos en él?
23. Describa la relación entre dirección- docente- padres
24. Calificarías como buena la gestión de la dirección. ¿Por qué?
25. Se articula la gestión administrativa a las necesidades del centro. De qué manera.
26. ¿Cómo se da la supervisión administrativa a los docentes? ¿quién es el encargado de realizarla?
27. Los maestros tenemos herramientas legales para ejercer la profesión, ¿podría mencionármelas?
28. ¿Quién rige la labor del docente y cómo lo hace?



**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua
UNAN – MANAGUA
Recinto Universitario “RUBEN DARIO”
Facultad Educación e Idiomas**

Encuesta a Padres de Familia

Estimado padre de familia:

Actualmente estamos visitando el colegio donde estudia tu hijo(a), con el fin de conocer de qué manera se mantiene la educación y de forma ustedes como padres de familia influyen en la educación de tu hijo(a).

Marque con una **X**, su respuesta.

- 1) ¿Quién cree usted que son los principales responsables en la educación de los hijos?

Padres de familia Docentes Director

- 2) ¿Como padre de familia cree usted que debe inculcarle a su hijo(a), el respeto a los valores cívicos y morales?

Si No

- 3) ¿Quién es el que toma la decisión de matricular a su hijo(a), en este centro educativo?

Padre de familia Hijo(a) Docente Director

- 4) Matriculó a su hija o hijo en este centro de estudios debido a:

Cercanía a su domicilio Prestigio del Centro Calidad de Educación impartida Calidad Docente.

- 5) ¿Ha asistido a reuniones del centro cuando se le ha convocado?

Si No Algunas veces

6) ¿Coopera con las actividades que se realizan en el centro?

Si No

7) ¿Tienes conocimientos de los tipos de actividades que se realizan en el centro educativo?

Si No

8) ¿Cree usted que su hijo(a), recibe una buena calidad de educación?

Si No

9) ¿Visita constantemente al docente de tu hijo(a), para recibir información de su comportamiento?

Si No

10) ¿Cree que se cumplen los deberes y derechos de los estudiantes en el centro educativo?

Si No



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA
UNAN-MANAGUA
RECINTO UNIVERSITARIO “RUBÉN DARÍO”
FACULTAD DE EDUCACION E IDIOMAS**

Encuesta a la Directora del Centro Educativo

INTRODUCCIÓN:

Estimada Directora, somos estudiantes de la UNAN-Managua, en la carrera de Pedagogía con mención en la Administración de la Educación, en este momento estamos realizando nuestras prácticas de familiarización y solicitamos de su valiosa colaboración al contestarnos la presente guía sobre los procesos y enfoques administrativos.

Objetivo:

1. Vincular la teoría con la práctica con la relación a las etapas del proceso administrativo in situ, a través de técnicas y procedimientos investigativos para constatar las fortalezas y debilidades en el funcionamiento de la institución educativa.
2. Tomar conciencia de la importancia que tiene el desarrollo de las etapas del proceso administrativo de forma articulada y coherente en el quehacer administrativo en las instituciones educativas.

I. DATOS GENERALES

Nombre de la Directora: _____
Nombre del Centro: _____
Sexo: M F
Edad:
Tiempo de ejercer el cargo: _____
Nivel Académico: _____
Experiencia Laboral: _____
Años de experiencia: _____ Fecha: _____

II. Desarrollo

2.1. Planificación

2.1.1 Existe la Misión propia del Centro Escolar, es visible y asumida por de cada uno de los miembros Si __ No__

2.1.2 Existe la Visión propia del Centro Escolar, es visible y asumida por cada uno de los miembros.
Si__ No __

2.1.3 Están definidos los valores propios del Centro Escolar, son asumidos y puestos en práctica por cada uno de los miembros. Si__ No__

2.1.4 ¿Qué tipos de planes implementa Usted en el centro?

2.1.5 ¿Quiénes participan en el proceso de planificación?

2.1.6 ¿Qué elementos toma en cuenta para su planificación?

2.1.7 ¿De qué forma evalúa la planificación realizada?

2.2. Organización

2.2.1 ¿Cuenta con un organigrama? ¿Cuál es su estructura?

2.2.2 ¿Cuenta con un manual de funciones? ¿Cuándo fue la última vez que lo actualizaron? ¿Con que frecuencia lo actualizan? ¿De qué forma se aplica? ¿Se le da a conocer al personal sus funciones?

2.2.3 ¿La fuerza laboral es acorde con la demanda estudiantil del centro escolar?

2.2.4 ¿De acuerdo al manual de funciones están organizados: Consejo Escolar, Consejo Docente, Consejo de Madres, Padres o Tutores, Asociación de estudiantes? ¿Son funcionales estas comisiones?

2.2.5 ¿Existen comisiones de trabajo en el centro? menciónelas

2.2.6 ¿Cuenta con los documentos curriculares completos? Menciónelos

2.2.7 ¿Cuenta con material didáctico? ¿Con que frecuencia se les entrega a los docentes?

2.2.8 De la infraestructura del centro ¿Qué aspectos deben mejorar? ¿Considera Usted que la infraestructura es la adecuada para su funcionalidad?

2.3 Dirección

2.3.1 ¿Valore la comunicación y el tipo de influencia que usted tiene ante la comunidad educativa?

2.3.2 ¿Cómo resuelve Usted los conflictos que se presentan entre el personal docente, estudiantes y padres de familia?

2.3.3 ¿Usted delega funciones? ¿Con que frecuencia? ¿A quiénes delega?

2.3.4 ¿Cuenta Usted con una política de estímulo para motivar al personal? ¿Cuál es? ¿Con que frecuencia lo realiza?

2.3.7 ¿Cómo monitorea los indicadores educativos?

2.3.8 ¿Con qué instituciones tiene alianza o lazos de cooperación el centro escolar?

2.3.9 ¿Durante el curso escolar 2014 que tipo de gestiones ha realizado en beneficio de la comunidad escolar?

2.4 Supervisión

2.4.1 ¿Qué parámetro toma en cuenta al momento de la supervisión escolar?

2.4.2 ¿Qué técnicas de supervisión escolar aplica?

2.5 Control y Evaluación

2.5.1 Explique ¿Con que frecuencia realiza las evaluaciones?

2.5.2 Explique ¿Cómo evalúa a los docentes?

2.5.3 ¿Qué fortalezas y debilidades ha encontrado en las evaluaciones realizadas a los docentes?

2.5.4 ¿De qué manera el acompañamiento pedagógico, contribuye a mejorar la evaluación del proceso educativo?

2.5.5 ¿Cómo valora el acompañamiento pedagógico realizado a los docentes?

2.5.6 ¿Realiza valoraciones y evaluaciones del rendimiento académico de los estudiantes con los docentes? ¿Qué resultados ha obtenido?
