



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad de Educación e Idiomas

Departamento de Pedagogía

2019 "Año de la Reconciliación"

Carrera de Pedagogía con mención en Administración de la Educación

Tema de Investigación:

Incidencia del trabajo del equipo directivo en el clima laboral del personal docente en el colegio Inmaculado Corazón de María ubicado en Reparto San Patricio, distrito III Managua, departamento de Managua en el I semestre del año 2019.

Informe Final de Seminario de Graduación presentado para optar al Título de Licenciatura en Pedagogía con mención en Administración de la Educación.

Autores:

Tec. Sup. Rosalina Paz Martínez

Tec. Sup. Sheyla Noemí Martínez Canales

Tec. Sup. Eveling del Socorro Méndez Solís.

Tutora: Msc. Martha González Rubio

Managua, 10 de mayo 2019



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad de Educación e Idiomas

Departamento de Pedagogía

2019 “Año de la Reconciliación”

Carrera de Pedagogía con mención en Administración de la Educación

Tema de Investigación:

Incidencia del trabajo del equipo directivo en el clima laboral del personal docente en el colegio Inmaculado Corazón de María ubicado en Reparto San Patricio, distrito III Managua, departamento de Managua en el I semestre del año 2019.

Informe Final de Seminario de Graduación presentado para optar al Título de Licenciatura en Pedagogía con mención en Administración de la Educación.

Autores:

Tec. Sup Rosalina Paz Martínez

Tec. Sup Sheyla Noemí Martínez Canales

Tec. Sup Eveling del Socorro Méndez Solís.

Tutora: Msc. Martha González Rubio

Managua, 10 de mayo 2019

Carta Aval

La Suscrita Tutora de Seminario de Graduación, hace constar que el Informe Final del trabajo de investigación titulado: Incidencia del trabajo del equipo directivo en el clima laboral del personal docente en el colegio Inmaculado Corazón de María ubicado en Reparto San Patricio, distrito III Managua, departamento de Managua en el I semestre del año 2019, elaborado por las Técnicas Superiores **Sheyla Noemí Martínez Canales, Eveling del Socorro Méndez Solís y Rosalina Paz Martínez**, presentado para optar al Título de Licenciatura en Pedagogía con mención en Administración de la Educación, ha incorporado las observaciones realizadas durante el acto de Defensa el día 10 de mayo del 2019, por el Tribunal Examinador.

Por lo que este Informe de Seminario de Graduación ha sido evaluado y cumple con los requisitos científicos y metodológicos propios de los trabajos investigativos.

Se extiende la presente Carta Aval, a los veinte días del mes de mayo del dos mil diecinueve, en la Ciudad de Managua, Nicaragua.

Msc. Martha González Rubio
Tutora

DEDICATORIA

A Dios nuestro padre celestial, por darnos la vida, el entendimiento y la sabiduría necesaria para culminar este informe investigativo.

A nuestras familias, por brindarnos el apoyo necesario, por su confianza en nosotros, sus muestras de cariño, y darnos la motivación para seguir adelante y luchar por nuestros objetivos.

A nuestros amigos y amigas, que colaboraron con sus oraciones y palabras de motivación en todo el proceso de esta investigación y a lo largo de nuestra carrera, se dedica también a todos los que ya no están y por diversos motivos no pudieron terminar sus estudios, siempre estarán en nuestro pensamiento y deseo cercana posible.

AGRADECIMIENTO

Este informe final ha sido producto de nuestro empeño, dedicación, amor y esfuerzo en el camino de nuestro día a día en nuestra formación personal, profesional y moral para culminar un peldaño de nuestra anhelada meta.

Agradecemos:

Desde nuestra fe y corazón a **Dios** nuestro señor, por permitirnos culminar con éxito este informe, por darnos sabiduría, fortaleza, y perseverancia para seguir adelante y conquistar este logro tan satisfactorio para nosotras.

A nuestras familias, por darnos amor y apoyo incondicional, porque siempre nos motivaron a seguir adelante a pesar de las adversidades que se presentaron en el transcurso de nuestra carrera.

A la congregación Misioneras Lumen Christi, por habernos recibido y permitirnos realizar esta investigación en su colegio, de manera especial a la directora del colegio Inmaculado Corazón de María, por brindándonos todo su apoyo, darnos de su valioso tiempo para llevar a cabo las entrevistas y así obtener la información necesaria para culminar nuestra investigación.

A nuestra tutora Msc. Martha González Rubio, por el apoyo brindado, por su abnegación y dedicación para corregirnos, por los conocimientos científicos que compartió con nosotras y ayudarnos a concluir este informe que recoge lo aprendido en toda nuestra carrera.

RESUMEN

Este informe investigativo está basado en la Incidencia del trabajo del equipo directivo en el clima laboral del personal docente del colegio Inmaculado Corazón de María, ubicado en Reparto San Patricio, distrito III Managua, departamento de Managua durante el I semestre del 2019, realizado por los estudiantes de quinto año de la Carrera de Pedagogía con mención en Administración de la Educación de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN-Managua.

El propósito del informe es valorar la incidencia del trabajo del equipo directivo en el personal docente, a la vez se presentan sus características, cualidades y estilo de actuación. El clima laboral es uno de los factores que más aporta para el logro eficaz de los objetivos planteados por los colegios.

El enfoque investigativo que se desarrolla es cuantitativo, el tipo de estudio es descriptivo porque especifica propiedades y características importantes de la variable que se analiza. Se utilizó el programa estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), para el procesamiento de datos y análisis estadísticos. Su Versión 23 permite manejar bancos de datos de gran magnitud y también efectuar análisis estadísticos y probabilísticos muy complejos, lo que permitió interpretar los resultados tanto en cantidades como en cualidades.

La muestra seleccionada para realizar este estudio estratificado estuvo conformada por: 7 docentes, 36 estudiantes (décimo y undécimo grado), directora y subdirectora.

Los principales resultados sugieren que el clima laboral es estable en cuanto a las relaciones interpersonales sin embargo, se observaron elementos que no permiten el desarrollo óptimo de sus actividades como: el cambio anual del cargo directivo situación que provoca poca adaptación a los esquemas de trabajo por los docentes.

Palabras claves: Características del equipo directivo, labor administrativa y pedagógica, actuación del director, incidencia, clima laboral.

INDICE

I.INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	3
1.4 ANTECEDENTES	4
II.OBJETIVOS	7
2.1 General:.....	7
2.2 Específicos:	7
III. MARCO TEÓRICO	8
3.1 Características de los equipos directivos en su formación personal y cualidades profesionales.	8
3.1.1 Personalidad del equipo directivo.....	8
3.1.2 Las cualidades del equipo directivo.....	9
3.1.3 Inteligencia Emocional.....	10
3.1.4 La comunicación con los padres de familia y la comunidad educativa en general.	11
3.2 Labor Administrativa y Pedagógica del equipo directivo	13
3.2.1 Funciones Administrativas.....	13
3.2.1.2 Manual para el funcionamiento de los Centros educativos Privados y Subvencionados.	16
3.2.2 Funciones Pedagógicas	19
3.3. Clima Laboral	21
3.3.1 Conceptos y aspectos generales del clima laboral.	21
3.3.2 Clima Organizacional como referente del clima laboral	22
3.3.3 El Clima laboral en el contexto de una escuela	24
3.3.4 Elementos del clima laboral.....	25
3.3.5 Papel que juega la estructura física de la escuela en el desarrollo del clima laboral.	26

IV. PREGUNTAS DIRECTRICES	28
V. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	29
VI. DISEÑO METODOLÓGICO	32
6.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	33
6.2 TIPO DE ESTUDIO	33
6.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	34
6.4 SELECCIÓN Y TAMAÑO DE LA MUESTRA.....	35
6.5 MÉTODOS TEÓRICOS.....	36
6.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	37
6.6.1 La Observación	37
6.6.2 La entrevista.....	38
6.6.3 Encuesta	38
6.7 INSTRUMENTOS.....	39
6.8. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	40
6.8 .1 Organización de la Información	40
VII. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	42
7.1 ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LOS ACTORES DE LA INVESTIGACIÓN..	42
7.2 ANÁLISIS INFERENCIAL.....	47
7.2.1 Características del Equipo Directivo	47
7.2.2 Labor Administrativa y Pedagógica	55
7.2.3 Clima Laboral	66
VIII. CONCLUSIONES.....	77
IX RECOMENDACIONES	80
X. BIBLIOGRAFIA	82
XI. ANEXOS	83

I.INTRODUCCIÓN

Collado (2012) cita a Lorenzo (2004) al referirse al papel que el equipo directivo ha traído consigo un aumento de competencia, cualidades y capacidades que estos deben poseer. No solo se pretende que el director gestione un proyecto y le saque todo el provecho posible, sino que además se pretende que lidere y que sea capaz de incidir, colaborar, buscar la satisfacción de los miembros, innovar y mejorar continuamente.

En el proceso investigativo identificamos la importancia de la incidencia del trabajo que ejerce el equipo directivo en el clima laboral del Colegio Inmaculado Corazón de María, el papel del equipo directivo es esencial sobre todo porque influye directamente en un clima laboral sea favorable o desfavorable. Cada miembro del colegio se integra y trabaja a partir de lo que se le asigna, su actuación dependerá del ambiente en que se generen las relaciones laborales, sociales o culturales, dicho de otra forma del clima laboral favorable que pueda desarrollarse en la institución educativa.

Durante las visitas se han encontrado evidencias que en el colegio Inmaculado Corazón de María los docentes no se muestran seguros para expresar sus inquietudes sobre las nuevas formas de trabajo propuestos por la directora, esto ha dificultado en algunos casos la comunicación, socialización y el cumplimiento efectivo de las asignaciones.

Por otro lado, se ha considerado que el clima laboral del colegio es estable en relación a las responsabilidades del colectivo de trabajo. En esta investigación se abordará las características y cualidades del equipo directivo, además de la labor administrativa y pedagógica que se realiza, para así analizar la manera que incide en el clima laboral de su personal docente.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el colegio Inmaculado Corazón de María, se observó el escenario de la labor administrativa y pedagógica del equipo directivo, se identificaron situaciones producto

del cambio anual en la persona que dirige la dirección del colegio, el personal docente muestra dificultades en la comunicación y se sienten inseguros al expresar sus inquietudes y adaptarse a los nuevos esquemas propuestos por la dirección, esto propicia que no se cumplan efectivamente cada una de las funciones que les asignan en relación a las nuevas formas y estructura de trabajo en el colegio.

El cambio de directora cada año por los mandatos de la autoridades superiores de la congregación religiosa Misioneras Lumen Christi y la falta de continuidad de los esquemas y proyectos educativos presentados por las directoras anteriores, ha generado la poca adaptación del personal docente en los sistemas de trabajo e impiden tanto al equipo directivo como al personal docente concluir adecuadamente los objetivos propuestos en cada año escolar.

De continuar esta situación de inestabilidad en la permanencia del cargo de directora ocasionará que se desarrolle un ambiente en el colegio insatisfactorio, lo que conllevará al incumplimiento en la formación plena y el aprendizaje integral de los estudiantes, presentándose así una situación preocupante para las autoridades educativas del colegio e inclusive de toda la comunidad educativa y religiosa.

Es por esto que las autoridades de la congregación religiosa Lumen Christi, encargadas de designar la dirección del colegio deben considerar en prolongar el tiempo y secuencia del cargo directivo de manera estable, a fin de delegar en un periodo prudencial una autoridad que permita dar continuidad a las agendas y programas establecidos en el colegio, para una mejor atención a la comunidad educativa, esto ayudará a optimizar la realización de sus proyectos administrativos, pedagógicos y académicas con su equipo de trabajo.

Lo anterior nos permite formular la siguiente interrogante de investigación ¿De qué manera incide el trabajo del equipo directivo en el clima laboral del personal docente del colegio Inmaculado Corazón de María ubicado en el Reparto San Patricio del distrito III Managua, del departamento de Managua?

1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El estudio investigativo sobre la Incidencia del trabajo del equipo directivo en el clima laboral del personal docente del colegio Inmaculado Corazón de María, destaca la importancia de demostrar qué elementos del entorno laboral aportan satisfacción o generan insatisfacción, en su equipo de trabajo y en qué medida están o no presentes en un ambiente dentro del colegio.

Es fundamental que en el proceso de interacción profesional, emocional e intelectual se evidencie un clima laboral acorde a una estabilidad en las relaciones humanas del equipo de trabajo (director-docente) en el cumplimiento normativo de los roles administrativos y pedagógicos para así lograr un desarrollo que les permita realizar más satisfactoriamente su quehacer educativo.

El presente estudio permitirá analizar el cumplimiento del equipo directivo en las funciones que le son asignadas y cómo incide en el trabajo del personal docente, donde se deben dar los espacios que propicien la comunicación, la solución de conflictos o desacuerdos en el colegio para generar un ambiente favorable a toda la comunidad educativa.

Por lo tanto este estudio será de gran utilidad a las autoridades de la congregación religiosa, al equipo directivo y personal docente del colegio, para así tener una visión y un panorama de la manera cómo influye el desarrollo de su labor sea directa e indirecta en su equipo de trabajo.

De tal forma que los beneficiarios serán; la congregación religiosa, el equipo directivo del colegio, los docentes, estudiantes, padres de familia y personal de apoyo, la manera de cómo se manejan las situaciones en el colegio es decir, si existen espacios de expresión para plantear los problemas abiertamente y expresar opiniones conllevará en alguna medida a resolver los conflictos y a estimular el pensamiento divergente e incluso crítico del escenario educativo siendo de importancia para la comunidad educativa en general.

1.3 ANTECEDENTES

Para fundamentar este estudio inicialmente se hicieron una serie de revisiones en investigaciones internacionales y nacionales tanto en sitios web, como en el centro de documentación del Departamento de Pedagogía de la Facultad de Educación e Idiomas de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN-Managua y en el Repositorio Biblioteca “Salomón de la Selva” de la misma universidad.

A nivel internacional:

1. Trabajo de investigación titulado: El rol del director en la gestión de conflictos en el marco del buen desempeño del directivo. Estudio aplicado a los directores de las Instituciones Educativas del ámbito de la UGEL (Unidad de Gestión Educativa Local, Perú). La Unión Piura, autor Doris Mena Lozada, para optar al título de Maestría en Educación con mención en Gestión Educativa de la universidad de Piura en el año 2017. El propósito de la investigación es el diseño e implementación de un plan sostenible de desarrollo de capacidades dirigido a los directores de las instituciones educativas del ámbito de la UGEL La Unión, para fortalecer sus competencias, mejorando sus conocimientos y estrategias en la gestión adecuada de los conflictos. Los resultados presentan que los directores del ámbito de la UGEL La Unión no alcanzan los niveles de logro de los indicadores de desempeño requeridos para garantizar una adecuada gestión de conflictos en las instituciones educativas, la mayoría no tienen las habilidades necesarias ni manejan estrategias adecuadas para la resolución de conflictos. Se recomienda diseñar e implementar, por parte de la UGEL La Unión, un Plan de Capacitación (de corto y mediano plazo) sobre desarrollo de capacidades para la gestión de conflictos en las instituciones educativas, dirigido a todos los directores del ámbito de la UGEL.
2. Trabajo de investigación titulado El director escolar: competencias, funciones y características. Propuestas de mejora del centro, autor Isaac José Collado para optar al título Master oficial en gestión y dirección de centros educativos en la Universidad CEU (CEU-UCH Universidad Cardenal Herrera). Cardenal Herrera en

el año 2013. El presente trabajo intenta poner de manifiesto la importancia que tiene el papel del director en un centro escolar como motor de cambios del equipo docente. Existe una problemática real con la que se encuentran estos a la hora de desarrollar sus funciones, el estudio señala que España como uno de los países europeos su sistema educativo no está alcanzando sus objetivos marcados según la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico). Se propone una serie de medidas de mejora en la calidad en un centro, actuaciones que el director podría proponer al resto del equipo docente para que se implementasen un trabajo diario y resultados de centro.

A nivel nacional:

1. Trabajo de investigación titulado Liderazgo que ejerce el equipo de dirección y su incidencia en el clima social laboral en el Instituto Público “Hugo Chávez Frías” distrito VI, municipio de Managua departamento de Managua, autores Yeneling Masiel Guadamuz Martínez y Sonia María Vallecillo Altamirano, presentado para optar al Título de Licenciatura en Pedagogía con mención en Administración de la Educación, de Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN-Managua en el año 2015. La investigación tiene como objetivo valorar el tipo de liderazgo que ejerce el equipo de dirección y su incidencia en el clima social laboral en el instituto Hugo Chávez Frías y diseñar un plan de capacitación de liderazgo dirigido al equipo administrativo. Se obtuvo como resultado que el equipo directivo del centro no tiene definido el significado de liderazgo sin embargo ejercen un liderazgo democrático. Se recomienda auto prepararse científicamente en el campo de la administración de la educación para lograr una preparación necesaria en el centro educativo.
2. Trabajo investigativo titulado: El desempeño administrativo del director y su incidencia en el trabajo docente en el aula de clase del tercer ciclo en la modalidad de secundaria turno vespertino del centro escolar “Clementina Cabezas” distrito III de Managua, autoras Maybeling Oconnor y Nereyda Soza, Seminario para

optar al Título de Licenciadas en Pedagogía con mención en Administración de la Educación en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN-Managua en el año 2011. El propósito de la investigación es analizar el desempeño administrativo del director y su incidencia en el trabajo docente en el aula de clase del tercer ciclo y presenta las propuestas de solución a las distintas dificultades encontradas. En los resultados principales se valora el proceso de enseñanza-aprendizaje en el aula de clase y las condiciones del colegio, además se elaboró una propuesta alternativa a las dificultades encontradas en la investigación.

II.OBJETIVOS

2.1 General:

- Valorar la incidencia del trabajo del equipo directivo en el clima laboral del personal docente del colegio Inmaculado Corazón de María ubicado en el Reparto San Patricio, distrito III Managua departamento de Managua en el I semestre del año 2019.

2.2 Específicos:

- Analizar las características del equipo directivo en su formación personal y sus cualidades profesionales.
- Identificar la labor administrativa y pedagógica del equipo directivo en el colegio Inmaculado Corazón de María.
- Describir el clima laboral del equipo directivo y el personal docente del colegio en estudio.

III. MARCO TEÓRICO

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

3.1 Características de los equipos directivos en su formación personal y cualidades profesionales.

3.1.1 Personalidad del equipo directivo

Rodríguez (2013) cita a Lemus (1975) y afirma que se debe tomar en cuenta los atributos personales para los dirigentes escolares, las que deben estar presentes en los desafíos y el compromisos para alcanzar los objetivos y logros en el equipo educativo, entre ellos se menciona las características tales como:

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

Lemus (1975) afirma: “El director debe ser un inteligente organizador de la labor educativa, los docentes de una escuela, por competentes que sean, trabajando individualmente no pueden desarrollar una actividad armoniosa, la escuela es eficiente

solo cuando el personal, aceptando una meta común, trabaja unido para alcanzarla” (p.61).

Lo anterior demuestra que las distintas capacidades y preparación que debe poseer el equipo directivo han de estar encaminados a crear los espacios necesarios de interacción con su personal de trabajo de manera positiva y crítica en pro de mejorar la institución educativa.

3.1.2 Las cualidades del equipo directivo

Las cualidades que deben poseer los encargados de ejercer las funciones administrativas están estrechamente relacionadas por la capacitación constante y la competencia que se pueda adquirir en la profesionalización del cargo que se ejerce, la misma debe estar vinculada con la capacidad de comunicación con toda la comunidad educativa del colegio.

Rodríguez (2013) cita a Lemus (1975) donde afirma que para caracterizar las cualidades profesionales de los directores debe sobresalir lo siguiente:

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

Rodríguez (2013) afirma: “El director de escuela para desempeñarse en forma exitosa, debe distinguirse por poseer cualidades personales que le dan la oportunidad de buscar acciones que mejoren su labor como profesional de la educación”.

3.1.3 Inteligencia Emocional

En la actualidad uno de los aspectos abordados en relación a la personalidad del equipo directivo es la inteligencia emocional, concebida como el desarrollo de habilidades emocionales para expresar emociones con exactitud y emplearlas de manera consiente y pertinente a las actividades educativas, siendo parte de la competencia y formación personal del administrativo.

Román, (2016) cita a Mayer (2006) al afirmar que: “La Inteligencia Emocional es una variable de la personalidad que describe la capacidad de percibir, entender y gestionar información emocional propia y ajena. El reconocimiento del papel que juega esta capacidad en los razonamientos y en la toma de decisiones complementa el modelo tradicional, basado únicamente en el cociente intelectual con la introducción de un cociente emocional” (p.70).

Es decir, la capacidad de controlar y regular los sentimientos y emociones de uno mismo y a la vez de los demás permiten tener mayor dominio y presencia frente a situaciones de carácter conflictivo, lo que refleja que el director de una institución educativa debe decidir asertivamente en función de una mejor armonía y convivencia escolar.

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

3.1.3.1 Competencia personal y social de la inteligencia emocional

La capacidad de reacción de los equipos directivos frente a problemas o desafíos de manera inteligente, creativa y conciliadora sin importar la cultura a la que pertenecen, es una de las características fundamentales del quehacer educativo en la actualidad.

Para Goleman (2002) tal como se citó en Gómez, (2017 p.17) la teoría de la inteligencia emocional se divide en cuatro aptitudes, según su competencia personal y social:

- Autoconciencia: se refiere a ser honesto hasta consigo mismo, en aspectos que se deben mejorar y no se reconocen.
- Autoregulación: esta habilidad permite controlar impulsos, emociones que logicamente lleva a pensar antes de realizar cualquier cosa.
- Motivación: desde esta perspectiva, lo importante es trabajar y sentir satisfacción ante una meta finalizada, que permite no solo buscar recompensa en dinero o status.
- Empatía: esta habilidad hace que un líder considere los sentimientos de su personal y sepa tratar a las personas, según la reacción que estos pueden tener en determinado momento.

Por lo tanto, los directivos deben ser capaces de conocer qué sienten ellos y los demás para entender mejor las emociones y así utilizarlas para relacionarse mejor en su entorno, lo que propicia el éxito en su trabajo y llevar vidas más satisfactorias tanto en lo personal como lo profesional.

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

Los encuentros que se realizan entre el docente y los padres de familia, de igual manera con los directivos, constituyen un espacio para el conocimiento y el intercambio de ideas. La comunicación que debe existir entre el equipo directivo y los padres de

familia tiene que ser positiva. La organización deberá formularse dentro de la escuela, de lo contrario no será una propuesta del colegio, sino de un docente en particular.

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

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

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

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

- Capacidad de convocatoria para la aplicación y participación de los padres y de la comunidad en el proyecto escolar.
- Hay conciencia del funcionamiento personal y colectivo.
- Existe un proyecto coherente que perfila una cultura interna.
- Existen redes de comunicación y coordinación.
- Se vive un clima institucional motivador hacia la totalidad de la comunidad educativa.

- Capacidad de los equipos directivos para anticipar problemas y resolverlos.

Por tanto, reconocer y asumir responsabilidades conlleva a una comunicación que permita definir roles y el desempeño de cada miembro en aras de mejora. Sin embargo en muchos casos las situaciones de conflictos existentes en las escuelas imposibilitan que se efectúen adecuadamente las funciones de la institución escolar.

3.2 Labor Administrativa y Pedagógica del equipo directivo

Las funciones administrativas y pedagógicas que realiza el equipo directivo están vinculadas a las normativas establecidas por las leyes educativas del país. El equipo directivo debe de mostrar competencias técnicas y profesionales con una preparación de manera constante.

3.2.1 Funciones Administrativas

Habregopino (2013) establece que dentro de las funciones que debe desarrollar el equipo directivo, de acuerdo a la teoría clásica son las siguientes:

- **Planificación:** implica la previsión de situaciones y acontecimientos; evita la dispersión de actividades; y conduce al logro de los objetivos. 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.

El equipo directivo debe tomar en cuenta para el proceso de planeación en el colegio; plan Operativo Anual (POA), Plan bimensual, Plan remedial (Reforzamiento), Plan de acompañamiento, Planificación de los EPI y Plan de capacitación.

- **Organización:** 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 este gobernada por su relación con el todo. En esta fase se debe delegar autoridad y responsabilidad con el propósito de viabilizar el trabajo y así obtener mayor eficiencia y calidad.
- **Dirección:** la dirección escolar se define como “aspecto interpersonal de la administración por medio de la cual los subordinados pueden comprender y

contribuir con efectividad y eficiencia el logro de los objetivos de la institución”. El director debe impulsar y coordinar las acciones de cada miembro para garantizar que cada uno cumpla con las funciones que le pertenecen.

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

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

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

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

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

El administrador educativo es parte fundamental y responsable de la calidad del servicio brindado por la institución y debe ser capaz de llevar a cabo todos los procesos

gerenciales (planificación, administración, supervisión y control) para tener éxito en su gestión y habilidades directivas.

3.2.1.1 Estilo de actuación del equipo directivo

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

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

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

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

- Estilo político: Implica el reconocimiento de lo político en la escuela, lo que lleva a actuar sea para aceptarlo o bien rechazarlo.
- Estilo Antagonista: Aspira a persuadir y a convencer, se sostiene de la conversación para resolver los conflictos, estimulando el debate público. Ante esta propuesta los docentes toman diferentes posturas, ya sea para participar o sentirse incapaces de hacerlo, o bien lo consideran improductivo. El directivo que lleva a cabo este estilo debe tener la habilidad de enfrentar la incertidumbre y la desorganización, hacer frente a los ataques, persuadir, ofrecer argumentos, emplear estrategias cuando sea necesario.

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

3.2.1.2 Manual para el funcionamiento de los Centros educativos Privados y Subvencionados.

Dentro de las funciones que presenta el Manual para el funcionamiento de los Centros privados y subvencionados, se reflejan las funciones administrativas y pedagógicas que debe realizar el equipo directivo, estas no se presentan de manera separada sino de forma integrada.

Una de las funciones que debe cumplir el director de un centro escolar es el servicio administrativo, éste a la vez debe ser visto como un guía, un conductor de personal, aplicando en su sentido la autoridad y la capacidad de coordinar las funciones y normativas que le han sido asignadas por entidades superiores.

Las funciones del director/a y subdirector/a están reguladas por un documento normativo emitido por el Ministerio de Educación (MINED) elaborado en el año 2008 y

autorizado mediante Acuerdo Ministerial en el año 2010. En el artículo 79 se establece las funciones que debe cumplir el director/a:

- Cumplir y hacer cumplir las metas y políticas educativas del Ministerio de Educación.
- Elaborar el plan anual del centro educativo con base a las políticas educativas, mediante la coordinación con la comunidad educativa, a fin de garantizar su ejecución eficiente y respectivo control.
- Garantizar la elaboración de la organización escolar del Centro Educativo Privado.
- Garantizar la implementación del Currículo Básico Nacional de los niveles, grados y modalidades de enseñanza en el marco de su programación educativa, sin perjuicio de las enseñanzas adicionales que dicho centro pueda impartir como complemento del proceso de enseñanza aprendizaje.
- Ejecutar y evaluar sistemáticamente el Currículo Básico Nacional.
- Garantizar la asesoría técnica y metodológica del personal docente y administrativo.
- Garantizar la elaboración y actualización de los expedientes laborales de su personal docente y administrativo.
- Contribuir al desarrollo de los docentes en las áreas científicas, técnicas, humanísticas y psicopedagógicas que proporcionen un espíritu de investigación para su desempeño como agente de cambio.
- Acompañar y evaluar la gestión de los docentes del centro en el cumplimiento de las políticas educativas, programas de estudios y planes de clase.
- Informar a la comunidad educativa sobre las disposiciones que emita el Ministerio de Educación concernientes al Centro Educativo Privado.
- Atender visitas de supervisión nacional, departamental y municipal asegurando el cumplimiento de las recomendaciones por el personal involucrado.
- Mantener coordinación permanente con la comunidad educativa para garantizar el funcionamiento del Centro Educativo.

- Garantizar y acompañar la realización de exposiciones, competencias educativas y deportivas, jornadas culturales, patrióticas y científicas.
- Cumplir en tiempo y forma la elaboración y remisión de informes establecidos por el Ministerio de Educación.
- Administrar eficientemente los recursos humanos, físicos y materiales del Centro Educativo.
- Garantizar la actualización sistemática de los Libros de Registro.
- Garantizar la actualización de las estadísticas educativas del Centro Educativo.
- Garantizar la asistencia y participación de los docentes en los EPI.
- Promover la matrícula escolar mediante la implementación de acciones que garanticen su plenitud.

Al mismo tiempo el artículo 80 se establecen las Funciones del Subdirector/a del Centro Educativo Privado o Subvencionado:

- Mantener información objetiva y actualizada del desarrollo educativo del centro.
- Asumir la carga docente que estará en dependencia de la categoría y características específicas del centro.
- Coordinar las exposiciones, competencias educativas y deportivas, jornadas culturales, patrióticas y científicas en las que participen estudiantes del Centro Educativo.
- Asesorar conjuntamente con el Jefe de Área al personal en el proceso técnico-docente.
- Brindar acompañamiento a las clases en un mínimo de diez horas semanales, para constatar personalmente el buen desarrollo del proceso de enseñanza – aprendizaje.
- Controlar la aplicación del sistema de evaluación de los aprendizajes y verificar los resultados.

Lo anterior encierra que el director/a y subdirector/a debe garantizar el buen funcionamiento del colegio y velar por el cumplimiento de las metas y políticas educativas del Ministerio de Educación, así como administrar eficientemente los recursos humanos, físicos y materiales del colegio, brindando asistencia a toda la comunidad educativa.

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

3.2.2 Funciones Pedagógicas

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

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

3.2.2.1 Como educadores:

- Promueven la construcción de proyectos institucionales.
- Son sensibles y receptivos a las expresiones de la cultura de la población atendida por la escuela.
- Son conscientes de que los valores que sustentan sus acciones juegan un rol destacado en la estructuración de una cultura organizacional.
- Tratan de generar espacios de expresión y reflexión que refuercen la competencia profesional de los docentes.
- Sugieren nuevas estrategias y herramientas para mejorar la calidad de la enseñanza y la vida cotidiana.

3.2.2.2 Como animadores pedagógicos:

- Articulan los intereses individuales de los actores educativos con los intereses institucionales.

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

3.2.2.3 Como informadores y comunicadores:

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

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

3.2.3 Habilidades Pedagógicas del equipo directivo

El director debe ser capaz de poner en práctica algunas de las habilidades en su trabajo cotidiano:

- Organiza su tiempo de trabajo diario.
- Delega responsabilidades.
- Propicia un clima institucional favorable para el proceso de aprendizaje.
- Resuelve los conflictos entre los miembros de la comunidad educativa.
- Informa a la comunidad educativa sobre la implementación del Plan Escolar Anual.
- Da seguimiento a los indicadores educativos.
- Organiza la matrícula escolar.

- Organiza la clausura del año escolar.
- Motiva a la comunidad educativa para trabajar en función de los aprendizajes.
- Orienta, revisa y retroalimenta la planificación didáctica de los docentes.
- Realiza visitas de evaluación pedagógica al aula.
- Promueve el desarrollo profesional de los docentes.
- Promueve la innovación pedagógica.
- Promueve la distribución oportuna y pertinente de los recursos humanos, didácticos y de apoyo al aprendizaje.
- Monitorea la evaluación de los aprendizajes de los estudiantes.

3.3. Clima Laboral

3.3.1 Conceptos y aspectos generales del clima laboral.

Existen muchas definiciones que se le ha dado al término de clima laboral, entre ellos se pueden mencionar:

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

La comunicación debe ser un factor central en el trabajo diario y los conflictos no deben ser evitados sino tratados, como un proceso de flujo de relaciones donde el director debe ver a la escuela en sí misma, analizarla en toda su magnitud y junto a sus protagonistas construir acuerdos que propicien la apertura de espacios de enriquecimiento e intercambio como parte de la experiencia y quehacer educativo.

Gómez y Salas de Gonzalez, (2017) citan a Litwin y Stringer (2002): “se entiende por Clima Laboral, al conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización y que influyen sobre su conducta”.

Los directivos y los responsables de organizaciones crean el clima en que los subordinados llevan a cabo sus tareas, la manera en que lo hacen, el grado en que resultan competentes en su ejecución y su capacidad para que las acciones que llevan a cabo ejerzan una influencia positiva en el contexto de las instituciones educativas.

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

“los agentes intervinientes que no es más que el conjunto de personas interactuantes, ya que son los verdaderos protagonistas y configuradores del clima social. Así del tipo de relaciones, sistema de comunicación, normas y cohesión que se generan entre los miembros del centro dependerá del clima resultante entre ellos. Las funciones de los agentes, sus roles y tareas llevadas a cabo y sobre todo el modo de percibir, contrastar, y asumir la vida del grupo son en su conjunto determinantes esenciales del clima laboral del centro.

La situación arquitectónica, en dónde se realiza la tarea educativa, no es un mero accesorio, sino que es considerado como un aspecto condicionante del clima laboral. La relación entre espacio disponible y utilizado (comodidad, luminosidad, ecología, decoración, entre otros) configuran un marco que incitan la colaboración y esfuerzo, así se generan climas promovedores o limitadores de la innovación.

3.3.2 Clima Organizacional como referente del clima laboral

Monárrez (2016) cita a Glen (1978, p.80) quien define: el Clima Organizacional constituye el medio interno o la atmósfera psicológica característica de cada organización. El Clima Organizacional se relaciona con la moral y la satisfacción de las necesidades de los participantes y puede ser saludable o enfermizo, puede ser caliente o frío, negativo o positivo, satisfactorio o insatisfactorio, dependiendo de cómo los participantes se sienten en relación con la organización.

Es decir el comportamiento del individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización a la cual pertenece.

Cuando se refiere a las características personales se abordan; la motivación, la satisfacción y las actitudes del individuo que al ser unidas a la percepción que éste se hace de su mundo laboral al cual pertenece y a los procesos y la estructura organizacional de la escuela de la que forma parte, determinan en gran medida el comportamiento que el individuo tendrá en cuanto al rendimiento y productividad de la escuela.

Las influencias que hacen posible el clima laboral, según Furnham (2006) son “las directas porque afectan a todos los miembros de la institución y las interactivas que son las que existen cuando el clima tiene algunos efectos sobre el comportamiento de determinadas personas, un efecto distinto en otras y posiblemente, ninguno en otras”.

El clima laboral es esencial en toda organización o institución, y sea positivo o negativo, tendrá un sinnúmero de causas según el ambiente en el que se esté laborando, es por ello que se dice que el clima lo proporciona un todo y podría decirse que los que juegan un papel más importante en dicho elemento son los dirigentes por su forma de actuar y dirigirse hacia sus subordinados.

Según las bases que haya desde los directivos, así se desarrollara el clima laboral sea positivo o negativo, tendrá sus consecuencias en coherencia con este y con lo antes expuestos se afirma que de encontrarse un clima laboral agradable en una institución esta impactará en gran medida en el desarrollo del centro y en el desempeño de las funciones del colectivo de trabajo.

3.3.3 El Clima laboral en el contexto de una escuela

Las investigaciones realizadas sobre el clima laboral dentro del contexto de una escuela se fundamentan en las relaciones interpersonales que se observan en un centro educativo, especialmente entre las que se dan entre los profesionales de la educación.

Las instituciones educativas son entendidas como el lugar donde confluyen todos los elementos y factores del sistema, y están ubicadas en contextos complejos y cambiantes con los que deben convivir y a los que deben respuesta. El clima o ambiente de trabajo constituye uno de los factores determinantes, y facilita no solo los procesos organizativos y de gestión, sino también de innovación y de cambio. (Bris, 2000)

La institución educativa no solo se dirige a los estudiantes, sino que también incluye a las familias, los docentes y administrativos que permiten un escenario donde interactúan cada uno de éstos actores, en tanto la comprensión de los ideales y las características organizativas permitirán un trabajo cooperativo entre familia y miembros del colegio.

La distribución del espacio geográfico para cada una de las funciones de los actores de la comunidad educativa facilitará tanto la comunicación como la socialización en el ambiente o contexto propio de la institución, así se podrá manejar situaciones complejas pertenecientes a la vida escolar propiciando debates sobre soluciones encaminadas al éxito de la labor docente y administrativa.

La comunicación entre los distintos actores sociales que integran la institución educativa, tiene que sostenerse a lo largo del periodo escolar y esta no puede regirse bajo una sola dirección, por tanto resulta fundamental establecer una comunicación fluida no solo entre docentes, directivos y comunidad, sino también entre quienes comparten el aprendizaje diariamente. Los roles y funciones deben estar bien diferenciados puesto que los miembros del equipo directivo deben poseer herramientas conceptuales y metodológicas que les permitan llevar a cabo sus tareas.

El director debe brindar orientaciones que muevan a su personal de trabajo a la realización de diversas tareas, ya que, el directivo es portador de un poder legítimo, legal y socialmente aceptado. En este aspecto el director debe encargarse de evaluar las posibilidades y limitaciones de los actores involucrados, determinando tareas y responsabilidades de cada uno sin olvidar la evaluación de lo previsto y realizado (Tenutto, 2008).

3.3.4 Elementos del clima laboral

- **Motivación**

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

La institución tiene la obligación de mantener en un nivel aceptable la motivación de sus empleados, satisfaciendo hasta donde sea posible, sus necesidades. Todo esto será con el fin de asegurar la permanencia de sus buenos trabajadores y evitar las fugas de esfuerzos.

Según Tannehill (1978) se deben de tomar en cuenta los factores motivadores que están asociados con los sentimientos positivos hacia el trabajo mismo como la responsabilidad, avance y crecimiento. Otra característica de estos factores es que, además de motivar al trabajador, le generan satisfacción. Así, son generadores de la actividad y mejoramiento del empleado por ejemplo los reconocimientos, aumento de responsabilidades y premios económicos.

También se deben tomar en cuenta los factores de higiene pues estos no generan satisfacción simplemente se encargan de evitar la insatisfacción y son externos al trabajo propiamente dicho; por ejemplo, las normas de la compañía, como supervisan,

relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, salarios base y la prevención de accidentes, favorecen que el trabajo se realice.

- **Socialización y comunicación.**

La relación entre el individuo y la organización es un intercambio continuo y la variación individual en cada uno de ellos influye en el clima laboral de la organización. Sin embargo, el clima no se presenta como algo plenamente estático, es decir, hay normas y valores que son características del ambiente de trabajo en el colegio.

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

3.3.5 Papel que juega la estructura física de la escuela en el desarrollo del clima laboral.

3.3.5.1 Condiciones físicas.

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

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

3.3.5.2 Estructura física

La forma o estructura de las instalaciones de la organización determina el tamaño y la ubicación de las distintas oficinas, secciones, etc. al tiempo que nos proporciona importantes muestras sobre el clima vigente en ella. El diseño de los

edificios y la ubicación personal en ellos pueden tener un efecto poderoso en las actitudes y en la conducta. Hasta cierto punto, los edificios se diseñan para satisfacer ciertas necesidades funcionales, estipulando lo que puede realizarse en ellos y con qué facilidad relativa.

Si los espacios son estancos y cerrados fomentan un clima de feudos y baja comunicación entre áreas; en cambio, si son abiertos facilitarán los contactos e intercambio. Los efectos de las estructuras físicas sobre las personas que trabajan en la organización son variados: las amistades pueden florecer o deshacerse; el trabajo puede fluir de manera tranquila o encontrar barreras debido a la disposición física. Por lo tanto, la estructura física de las organizaciones es capaz de ejercer un papel relevante en el desarrollo y apoyo del clima laboral.

IV. PREGUNTAS DIRECTRICES

4.1 ¿Cuáles son las características del equipo directivo en su formación personal y desde sus cualidades profesionales?

4.2 ¿Cuál es la labor pedagógica y administrativa del equipo directivo en el colegio Inmaculado Corazón de María?

4.3 ¿Cómo es el clima laboral del equipo directivo y el personal docente en el colegio en estudio?

V. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Objetivo	Variable	Definición operativa	Indicador	Fuentes	Instrumentos	Ítems
Analizar las características del equipo directivo en su formación personal y sus cualidades profesionales.	Características del equipo directivo.	La actitud que el director asuma en la escuela influye en el desempeño y en la comprensión de los roles que puedan asumir el personal docente en el trabajo.	<p>La personalidad del equipo directivo.</p> <p>Cualidades del equipo directivo.</p> <p>Inteligencia emocional.</p> <p>La comunicación con la comunidad educativa.</p>	<p>Equipo directivo. Docentes Estudiantes</p> <p>Equipo directivo. Docentes Estudiantes</p> <p>Equipo directivo. Docentes Estudiantes</p>	<p>Guía de Entrevista al Directora y subdirectora. Guía de entrevista a Docentes. Guía de Encuesta a Estudiantes.</p> <p>Guía de Entrevista al Directora y subdirectora. Guía de entrevista a Docentes. Guía de Encuesta a Estudiantes.</p>	<p>ED:1 ESD:1 ED:1 EE:1</p> <p>ED:2 ESD:2 ED:2 EE:2</p> <p>ED:3, 4,5 ESD:3,4,5 ED:3, 4 EE:3, 4</p> <p>ED:6 ESD:6 ED:5 EE:5</p>

<p>Identificar la labor administrativa y pedagógica del equipo directivo.</p>	<p>Labor Administrativa y Pedagógica del equipo directivo</p>	<p>La labor administrativa es una parte fundamental y responsable de la educación en la institución y debe ser capaz de ejercer cada una de las funciones que se le asignen.</p>	<p>Función administrativa. Estilo de actuación. Manual para el funcionamiento de centros privados y subvencionado. Función Pedagógica. Habilidades Pedagógicas del equipo directivo.</p>	<p>Equipo directivo. Docentes Estudiantes Equipo directivo. Docentes Estudiantes</p>	<p>Guía de Entrevista al Directora y subdirectora. Guía de entrevista a Docentes. Guía de Entrevista al Directora y subdirectora. Guía de entrevista a Docentes. Guía de Encuesta a Estudiantes.</p>	<p>ED:8,9,10 ESD:8, 9, 10 ED:6, 7 EE:6 ED:7 ESD:7 ED:8 EE:7 ED:11 ESD:11 ED:9 ED:12 ESD:12 ED:10 EE:8 ED:13 ESD:13 ED:11 EE:9</p>
---	---	--	---	---	---	---

<p>Describir el clima laboral del equipo directivo y el personal docente.</p>	<p>Clima Laboral</p>	<p>El clima laboral determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su desempeño, productividad y satisfacción.</p>	<p>Clima laboral en el contexto de una escuela.</p> <p>Motivación</p> <p>Socialización y comunicación.</p> <p>Estructura física de la escuela en el desarrollo del clima laboral.</p> <p>Condiciones físicas.</p> <p>Estructura físicas.</p>	<p>Equipo directivo.</p> <p>Docentes</p> <p>Estudiantes</p> <p>Equipo directivo.</p> <p>Docentes</p> <p>Estudiantes</p> <p>Equipo directivo.</p> <p>Docentes</p> <p>Estudiantes</p>	<p>Guía de Entrevista al Directora y subdirectora.</p> <p>Guía de entrevista a Docentes.</p> <p>Guía de Encuesta a Estudiantes.</p>	<p>ED: 14,15 ESD:14,15 ED:12, 13 EE:10,11</p> <p>ED:16 ESD:16 ED:14 EE:12</p> <p>ED:17,18 ESD:17,18 ED:15,16 EE:13, 14</p> <p>ED:19,20 ESD:19,20 ED:17,18 EE:14</p>
---	----------------------	--	--	---	---	---

EED: Entrevista al equipo directivo. **ED:** Entrevista cerrada a Docentes. **EE:** Encuesta a estudiante

VI.DISEÑO METODOLÓGICO

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

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

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

Esta investigación se realizó en el colegio Inmaculado Corazón de María, ubicado en el Reparto San Patricio, Managua. Es un colegio de origen subvencionado que ofrece las modalidades de Educación Inicial, Primaria regular completa y Secundaria diurna. Está investigación se desarrolló en el turno matutino en la modalidad de secundaria.

6.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

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

El estudio de las variables será sometido al programa estadístico SPSS, las que se presentaran en el análisis inferencial de forma clara y ordenada en las tablas y gráficas.

6.2 TIPO DE ESTUDIO

Según Sampieri (1998) “el tipo de estudio que se trate varía la estrategia de investigación. El diseño, los datos que se recolectan, la manera de obtenerlos, el muestreo y otros componentes del proceso de investigación son distintos en estudios exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos.”

El alcance de esta investigación es **descriptiva** porque busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice, el propósito del investigador es describir situaciones y eventos. Miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar.

Es decir, se medirán diversos aspectos y elementos que son objeto de estudio de la investigación tales como el trabajo que realiza el equipo directivo en el personal docente, otro elemento a investigar es el clima laboral que se desarrolla en el colegio.

De acuerdo al estudio que se realiza, esta investigación es de carácter transversal. Sampieri (2014) cita a Liu (2008) y Tucker (2004) señala que “Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un

tiempo único”. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

6.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

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

Para llevar a cabo la investigación en el colegio Inmaculado Corazón de María del departamento de Managua, es importante definir la cantidad del personal que labora en el colegio donde desempeñan las funciones tanto administrativas como pedagógicas entre otras. Para tal efecto se cuenta con la población estudiantil de Educación inicial (I, II y III nivel) Primaria regular y Secundaria diurna completa con una población total de 483 estudiantes en el turno matutino provenientes de zona aledañas de la comunidad.

Se procedió a realizar la selección de la muestra en los grados de décimo y undécimo debido al nivel de comprensión por las edades de los estudiantes en la modalidad de secundaria con una cantidad de 57 estudiantes, de los cuales se tomó una muestra correspondiente a 36 estudiantes para llevar a cabo la aplicación de la encuesta.

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

- La directora, quien dirige el colegio por ser la autoridad superior y es quien da seguimiento a cada una de las funciones de su personal docente.
- La sub directora que forma parte del equipo de trabajo en la administración y permanece constante en colegio, además de coordinar las actividades que se le asignen con el personal.
- 7 docentes de secundaria que son parte de la comunidad educativa y quienes son encargados del desarrollo del aprendizaje de los estudiantes en el área de secundaria.
- 36 estudiantes de 10mo y 11mo grado que corresponden a la muestra de la población total de 57, debido a las edades y su nivel de comprensión que estos

puedan tener en relación con el resto de la población estudiantil de secundaria, siendo los protagonistas del proceso del aprendizaje y actores fundamentales y determinantes para dar veracidad a la investigación.

6.4 SELECCIÓN Y TAMAÑO DE LA MUESTRA

Muestra 1.

La selección se realizó con un diseño muestral probabilístico en dos etapas considerando cada grado de secundaria como un estrato y luego se efectuó un Muestreo Aleatorio Simple (MSA) sobre las unidades muestrales. Para el cálculo de la muestra se tomó el modelo matemático con población conocida, bajo incertidumbre se tomó el 50% como probabilidad de éxito y fracaso para un error de estimación un 8% y un 95% para el nivel de confianza. Se tomará el valor de confianza de 1.96 para esto se utilizó la fórmula estadística:

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

Donde

N = tamaño de la población

Z = nivel de confianza al 95%.

P = probabilidad de éxito, o proporción esperada

q = probabilidad de fracaso

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

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)(57)}{(0.1)^2(90 - 1) + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

Obteniendo como muestra $n \approx 36$

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

Para obtener la cantidad de estudiantes por cada grado se procedió a dividir las poblaciones por grupo seleccionada entre el total, posteriormente se multiplicó con la cantidad del grado para obtener la muestra.

Tabla 1. Distribución de la Muestra

Grados	Población	Muestra
10mo	24	15
11mo	33	21
Total	57	36

Muestra 2.

Se ha tomado como muestra de estudio a los 7 docentes de secundaria, quienes representan el 47% de la población total de maestros. Los aportes que brinden en las respuestas de cada uno de los ítems de las encuestas serán de valioso aporte como una fuente sustancial para describir sobre el ambiente de trabajo y el panorama real que se refleja en el entorno escolar.

Muestra 3.

La muestra 3 está representada por el equipo directivo del colegio como actores fundamentales de nuestra investigación referido al trabajo que se realiza y la manera de cómo influye en su personal docente, por tanto consideramos fundamental sus aportes para luego analizarlos y contrastarlos con los demás informantes.

6.5 MÉTODOS TEÓRICOS

Según Méndez (1988) el análisis y síntesis con procesos de conocimiento que por su utilización permiten al investigador conocer la realidad.

Los métodos teóricos consisten en una serie de pasos que las ciencias aplican para obtener datos de información adecuada y acertada de los saberes válidos, los que se

puede verificar a través de un instrumentos fiable y que el investigador obtiene resultados más cercanos a la objetividad de su estudio.

En el método teórico se encuentran los siguientes:

- Analítico: en este se distinguen los elementos de un fenómeno y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separados, a partir de este método se observan fenómenos singulares y a través de la síntesis se integran conocimientos aparentemente no relacionados.
- Sintético: es un proceso en el cual se relacionan hechos aparentemente aislados y se formula una teoría que unifica los diversos elementos.

6.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Según Méndez (2001) señalan que los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas en la recolección de la información, como la observación, la entrevista y la encuesta, en los que se utiliza como instrumento el cuestionario. También pueden utilizarse otra técnica como la revisión documental realizada por otros investigadores.

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

6.6.1 La Observación

En relación a la observación Méndez (1988) la define “como el uso sistemático de nuestros sentidos en la búsqueda de los datos que necesitamos para resolver un problema de investigación”.

La observación en el colegio se realizará en relación al equipo directivo como al personal docente en lo que se refiere a; presentación y relación con los estudiantes, ambiente interno y del entorno del colegio.

6.6.2 La entrevista

La entrevista es la técnica con la cual el investigador pretende obtener información de una forma oral y personalizada. La información versará en torno a acontecimientos vividos y aspectos subjetivos de la persona tales como creencias, actitudes, opiniones o valores en relación con la situación que se está estudiando. (Torrecilla, 2006)

6.6.2.1 La entrevista abierta

Es una técnica de investigación cualitativa, en la que el entrevistador guía la conversación, pero concede espacio al entrevistado para que exprese sus propios puntos de vista. La entrevista abierta se dirige a la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones. (Taylor, 1987)

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

- La personalidad del equipo directivo en el colegio las que abordan aspectos referentes a: cualidades del equipo directivo, inteligencia emocional y la comunicación con la comunidad educativa.
- La labor administrativa y pedagógica del equipo directivo, entre ellas el estilo de actuación, el funcionamiento del manual de funciones para centros privados y subvencionados, la función y habilidades pedagógicas.
- Clima laboral presente en el colegio en relación a: la motivación de los docentes, comunicación, socialización y la comunicación del colectivo educativo en general y la estructura física en el colegio en el clima laboral.

6.6.3 Encuesta

Según Tamayo (2008): la encuesta es aquella que permite dar respuestas a problemas en términos descriptivos, como de relación de variables, tras la recogida sistemática de información según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida.

6.6.3.1 Encuesta cerrada

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

La encuesta contiene preguntas dirigidas a docentes y a estudiantes de 10mo y 11mo grado. Los datos generales se presentan en relación a grado, sexo y años que han estudiado en el colegio y una serie de ítems referidos a:

- La personalidad del equipo directivo: las cualidades que poseen, la comunicación con la comunidad educativa.
- La labor administrativa y pedagógica del equipo directivo y su estilo de actuación en el colegio.
- El clima laboral: la actuación de los docentes y equipo de dirección en las situaciones de conflicto, la comunicación con los maestros, el ambiente e infraestructura del colegio.

6.7 INSTRUMENTOS

Los instrumentos aplicados en la realización de esta investigación son los siguientes:

- Una guía de observación al colegio para obtener información general de la infraestructura y el ambiente laboral de la institución educativa, entre otras.
- Una guía de entrevista dirigida al equipo directivo del colegio para la recopilación de información referida a la incidencia del trabajo del equipo directivo en el clima laboral del personal docente.
- Una guía de encuesta dirigida al personal docente de secundaria que permitió obtener información objetiva de las realidades desde sus apreciaciones en relación a con el director.
- Guía de encuesta dirigida a los estudiantes permitiendo obtener información objetiva de las realidades desde sus apreciaciones en relación a con el equipo directivo y los docentes.

6.8. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

6.8.1 Organización de la Información

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

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

Validación con la fiabilidad de Cronbach, donde refleja el Coeficiente alfa > 5 es considerado como óptimo. El coeficiente de fiabilidad Cronbach establece fiabilidad a las variables de estudio al someterlas a análisis en la base de datos del programa SPSS, este coeficiente determina que el mayor valor teórico de Alfa es 1 y en general 0.89 considerándose como un valor aceptable, en el caso de nuestro informe el resultado es el siguiente:

La tabla 1 corresponde a la muestra de fiabilidad de Cronbach en relación a los estudiantes en el que se determina que el coeficiente alfa > 5 es decir, posee un nivel óptimo basado en el promedio de correlación de los ítems.

Tabla 1.

Estadísticas de Fiabilidad		
	Alfa de Cronbach basado en elementos estandarizados	N de elementos
Muestra 1	Óptimo Cronbach's Alpha	
	.625	.644 10

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

Tabla 2.

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basados en elementos estandarizados	N de elementos
.691	.726	15

Muestra 2

Además del análisis de fiabilidad de Cronbach se procedió a lo siguiente:

- Validación por Juicio de 3 expertos del departamento de Pedagogía, se sometieron a revisión los instrumentos de los actores en la investigación. Las sugerencias realizadas por los jueces consistían en mejorar las preguntas respecto a: características del equipo directivo, inteligencia emocional, comunicación con la comunidad educativa, habilidades pedagógicas, socialización y comunicación. (preguntas 1, 3, 4, 5, 6, 13 y 17 de los instrumentos). Posterior a esta fase se procedió a realizar las debidas correcciones hasta obtener la valoración aprobada para aplicar los instrumentos.
- Aplicación de técnicas estadísticas descriptivas e inferenciales para responder a los objetivos de la investigación.

VII. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

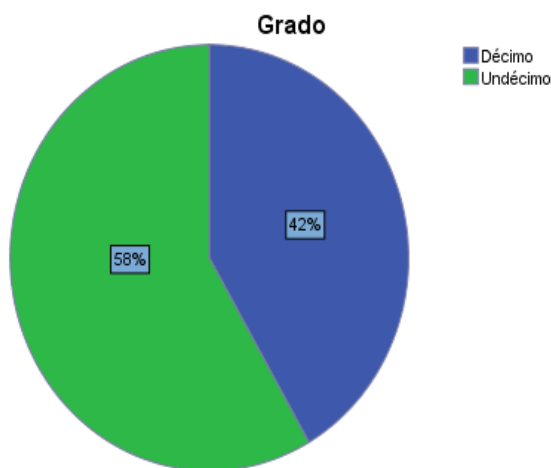
Los resultados de esta investigación se organizaron primeramente sobre un análisis descriptivo de las características de los informantes, luego se realiza un análisis inferencial según los objetivos planteados en la investigación, después que se aplicaron los instrumentos de investigación a estudiantes, docentes y el equipo de directivo.

7.1 ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LOS ACTORES DE LA INVESTIGACIÓN

El desarrollo del análisis descriptivo permitió explorar algunas características en la **muestra número 1**, conformada por 36 estudiantes distribuidos en los dos últimos grados (décimo y undécimo) de la modalidad de secundaria diurna del colegio Inmaculado Corazón de María.

Se observa la distribución de la aplicación en las encuestas por cantidad a cada grado, existen una variación de cantidad en la matrícula en undécimo grado presentándose un mayor número de estudiantes, con un porcentaje de 58% equivalente a 21 estudiantes y 42% equivalente a 15 estudiantes de décimo grado del total de la muestra.

Gráfica.1 Grado o Escolaridad de los Estudiantes

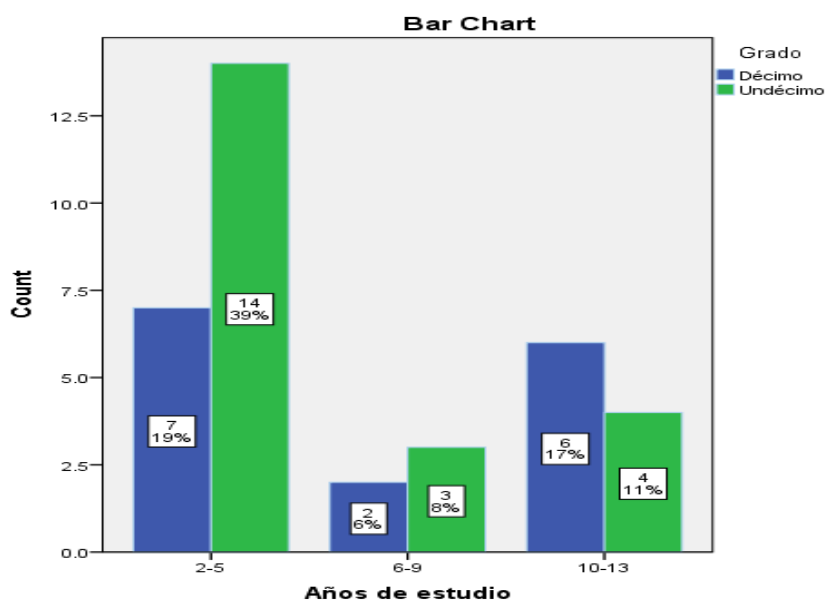


La muestra no 2 presenta los años que tienen los estudiantes de pertenecer a esta institución, la mayor cantidad de estudiantes se encuentra en undécimo grado con un 39% equivalente a 14 estudiantes en la categoría de más de tres años, posteriormente

el mismo grado refleja un 11% en permanecer por más de diez años y un 6% permanecer en la categoría por mas de seis años. Posteriormente décimo grado presenta un 19% de estudiantes con más de dos años activos en el colegio, un 17% en la categoría de más de diez años y un 6% de mas de cinco años.

La antigüedad es un indicador que nos da elementos de mayor conocimientos de la cultura organizacional en el colegio, esto implica que los datos que nos puedan brindar sean con mayor dominio y confiables para el análisis de esta investigación.

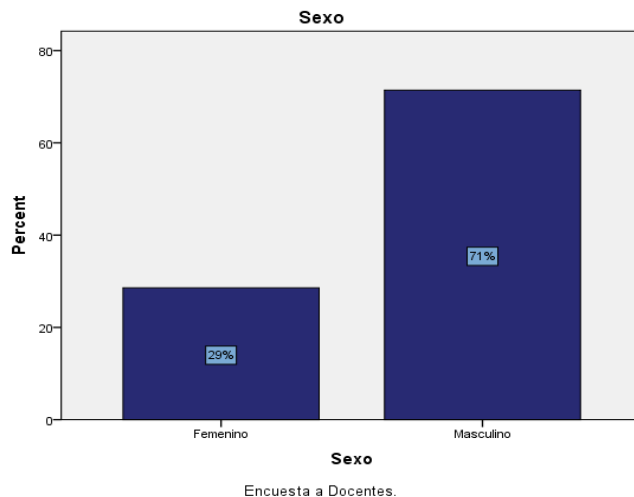
Gráfica 2. Años de estudio en la Institución Educativa



Las características generales de la **muestra 2** (docentes) presenta la siguiente información:

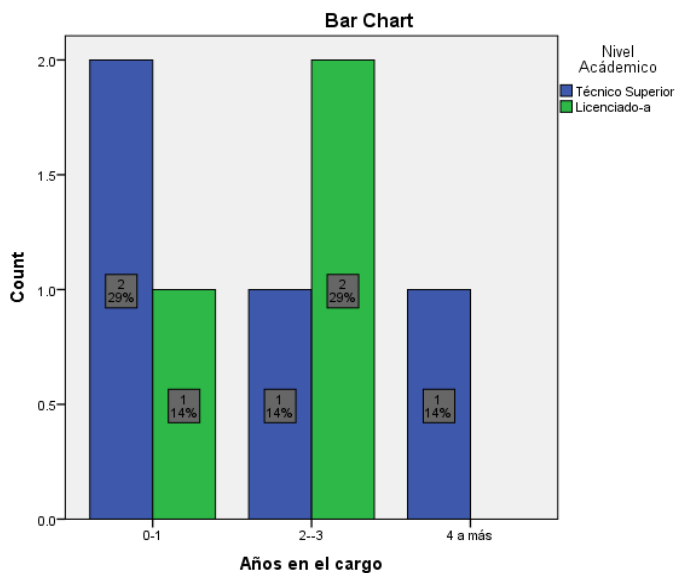
Se presenta la variable género de la población docentes (correspondiente a 7) se refleja que la fuerza laboral representa un 71% al sexo masculino equivalente a 5 docentes, un 29% corresponde al sexo femenino equivalente a 2 docentes.

Gráfica 3. Población y género de los docentes.



Se determina la relación que existe entre los años de servicio en el cargo docente y el nivel académico, un 43% de los docentes tienen más de dos años de trabajar en el colegio, un 43% tienen menos de un año y un 14% tienen más de cuatro años de brindar sus servicios en la institución escolar.

Gráfica 4. Nivel Académico y años en el cargo



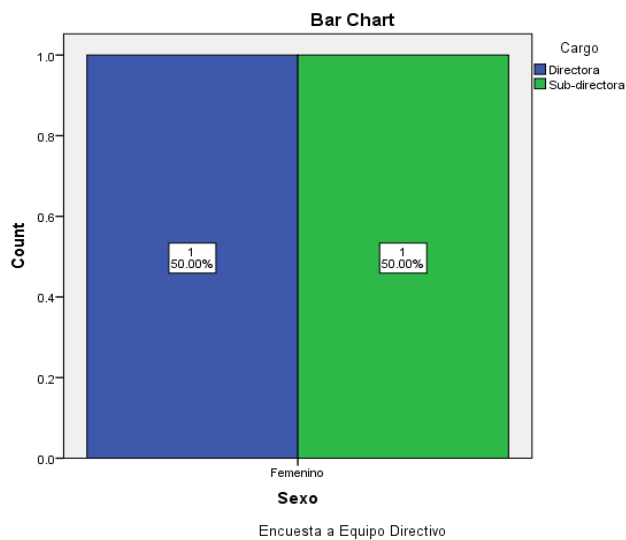
Fuente: Encuesta a Docente

Los datos anteriores reflejan que la mayoría de los docentes (6 docentes) tienen menos de tres años de laborar en el colegio, debido a que los docentes que ingresaron desde

que dió inicio la secundaria completa (hace cuatro años) dejaron de laborar por faltas en el cumplimiento del reglamento interno del colegio.

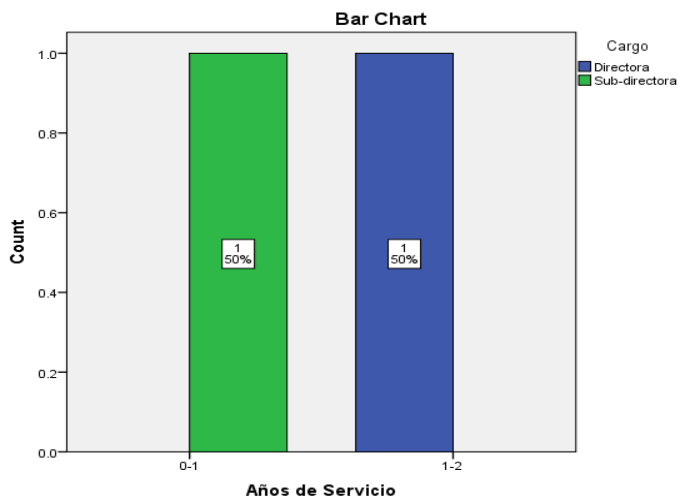
Respecto al nivel académico se refleja un 57% de docentes que tienen el Título de Técnico Superior, un 43% corresponden a licenciatura en carreras afines a la educación.

Gráfica 5. Rasgos generales del equipo directivo del colegio



Se presentan los rasgos generales de la muestra **3**, ésta refleja que el equipo directivo esta conformado por dos integrantes correspondientes al sexo femenino.

Gráfica 6. Años de Servicio del equipo directivo



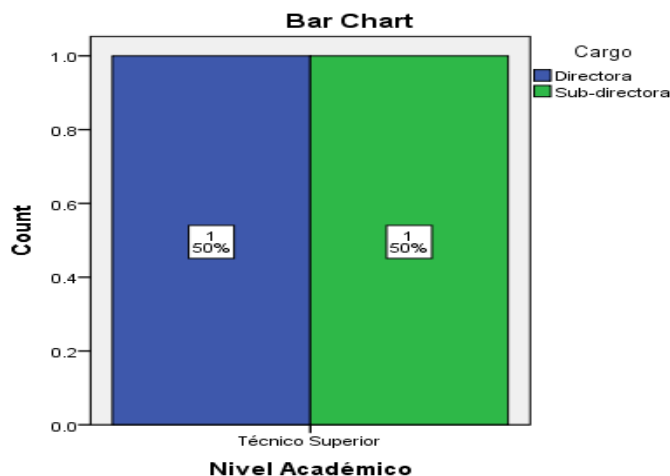
Fuente: Entrevista al equipo directivo.

Respecto a los años de servicio en el cargo del equipo directivo son recientes, la directora va a cumplir un año en el colegio de igual manera la subdirectora tiene un período de siete meses. Independientemente de la poca duración de los cargos en el colegio, el equipo directivo dispone de la experiencia necesaria para el ejercicio de sus funciones.

La actual directora ha realizado el cargo en otros colegios por mandatos de la congregación religiosa Misioneras Lumen Christi, quien realiza los cambios de directora según lo consideren. Por otro lado la actual subdirectora prestó su servicio docente por siete años al colegio. Este colegio pertenece a la congregación religiosa y es política de ellas hacer los cambios anuales o traslados de directora hacia otras instituciones escolares pertenecientes a esta congregación.

Se presenta el nivel académico del equipo directivo, en relación a la directora además de ser religiosa de la congregación tiene el título de técnico superior de la carrera Pedagogía con mención en Educación Primaria y ha realizado otros cursos de formación en relación a la congregación que pertenece. La sub directora es licenciada en la Carrera de Diplomacia y Ciencias políticas, tiene el título de Técnico Superior en Pegagogia con mención en Administración de la Educación, en la actualidad se está profesionalizando en su licenciatura.

Gráfica 7. Nivel académico del equipo directivo.



Fuente: Entrevista a equipo directivo

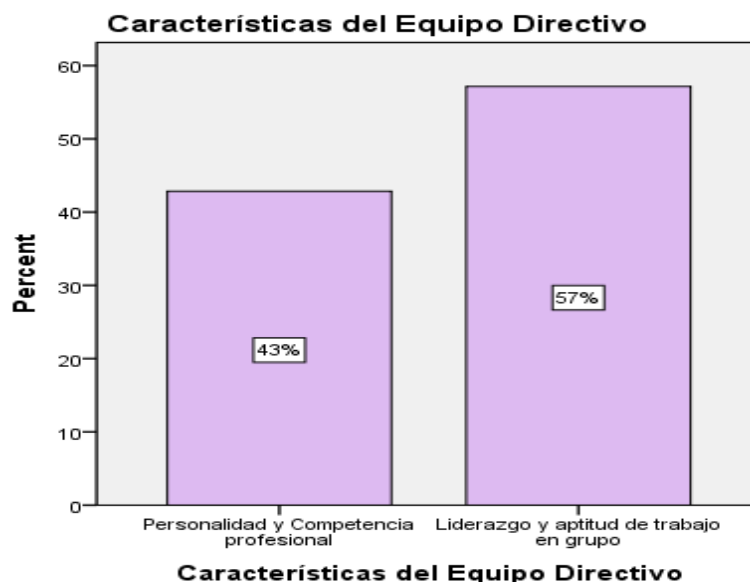
7.2 ANÁLISIS INFERENCIAL

El análisis inferencial consiste en la interpretación de las variables propuesta en los objetivos de nuestra investigación, para ello se procedió a aplicar los procedimientos de la base de datos del programa estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) esto nos permitió la interpretación de los resultados tanto en cualidades como cantidades.

7.2.1 Características del Equipo Directivo

Rodríguez (2013) cita a Lemus (1975) al afirmar que se debe tomar en cuenta los atributos personales para los dirigentes escolares, las que deben estar presentes en los desafíos y en los compromisos para alcanzar los objetivos y logros en el equipo educativo, entre ellos se menciona las características tales como: aptitud intelectual, salud mental y física, buen juicio y servicio profesional entre las más importantes.

Gráfica No. 8

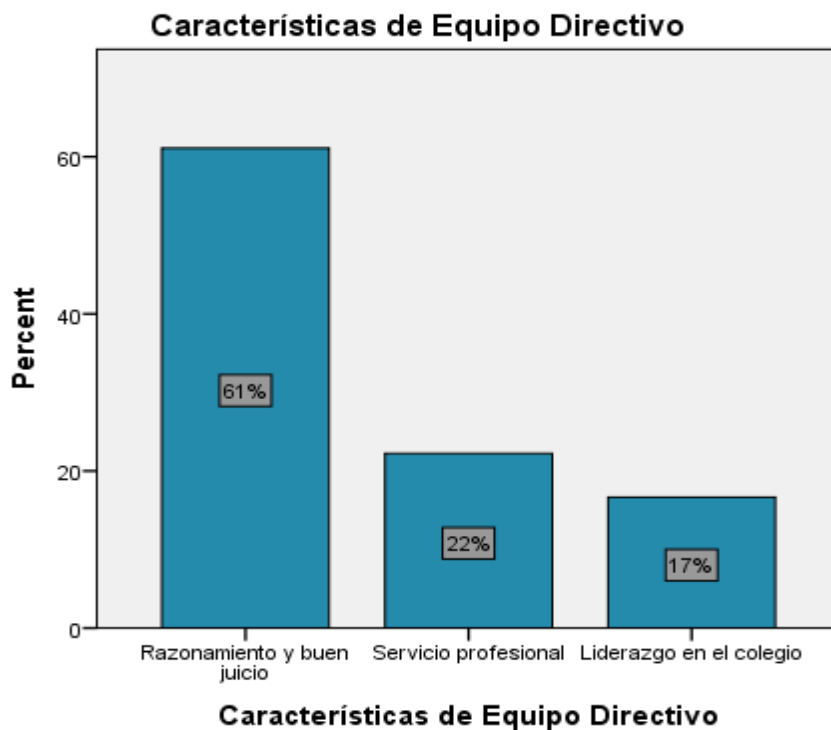


Fuente: Encuesta a Docentes.

El 57% de los docentes identificaron que el liderazgo y la actitud de trabajo en grupo es una de las principales características personales del equipo directivo, el 43% respondieron que la personalidad y la competencia profesional ha sido un rasgo a destacar debido a la preparación académica y el carisma que los directivos reflejan a través de su cercanía y disposición con los estudiantes y docentes en el colegio.

El 61% de los estudiantes señalaron que las principales características que tiene el equipo directivo son: el razonamiento y buen juicio, el 22% expresa que el servicio profesional que brindan ha sido fundamental para dar solución a los problemas surgidos en el contexto del colegio y el 17% identifican el liderazgo que se ejerce en cuanto a la preparación del equipo directivo con una posición moral de la cual tienen la capacidad de conducir las actividades propias del colegio.

Gráfica 9



Fuente: Encuesta a estudiantes

Entre las principales características según la directora manifiesta que en ella predomina el tacto pedagógico como una competencia profesional. En esta misma línea

la subdirectora señala trabajar en colectivo y mantener una comunicación con el equipo de trabajo, lo considera como aspecto fundamental para generar confianza y dar óptimos resultados para el bienestar de los estudiantes.

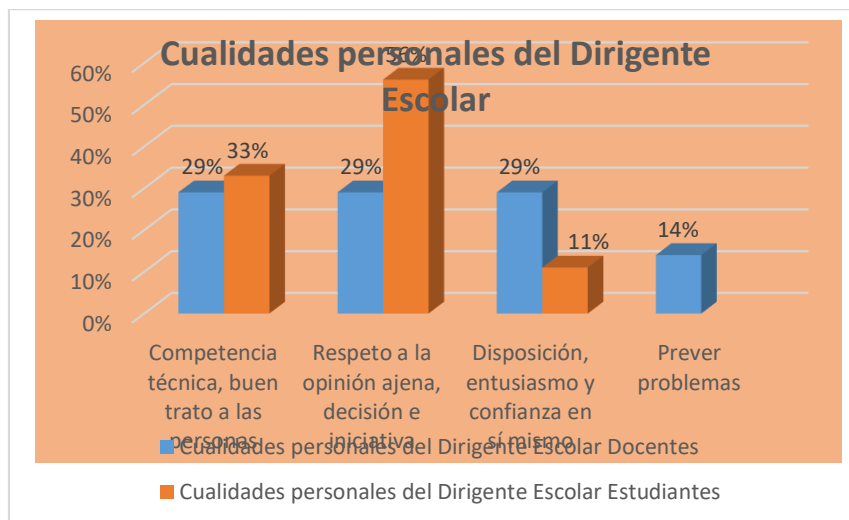
Las características del equipo directivo han sido observadas y vivenciadas por docentes y estudiantes en la actuación diaria de los procesos educativos del centro, por lo que coinciden que los dirigentes requieren de atributos personales con la capacidad de conocer a su personal, entenderlo. Es decir, el equipo directivo de este colegio tiene los elementos principales para dirigir los procesos educativos de esta institución y posibilitan su conducción para lograr la calidad en todos sus ámbitos.

Cualidades del dirigente escolar

Dentro de las características del equipo directivo se abordan las cualidades que presentan para cumplir con su labor en la institución educativa.

Rodriguez (2013) afirma: “El director de escuela para desempeñarse en forma exitosa, debe distinguirse por poseer cualidades personales que le dan la oportunidad de buscar acciones que mejoren su labor como profesional de la educación”.

Gráfica No 10.



Fuente: Encuesta a Docentes y Estudiantes

Respecto a las cualidades personales que posee el equipo directivo, un 29% de los docentes consideran que la competencia técnica y un buen trato a las personas se reflejan en la directora y subdirectora, un 29% identificaron el respeto a la opinión ajena, decisión e iniciativa, el 29% identifican la disposición, entusiasmo y confianza en sí mismo como las principales cualidades que refleja el equipo directivo del colegio y un 14% identificó que prever problemas es otra de las características presentes.

El 56% de los estudiantes identificaron que el respeto a la opinión ajena, decisión e iniciativa, son cualidades de los dirigentes escolares en este colegio, un 33% considera a la competencia técnica, el 11% considera que previenen problemas frente a situaciones conflictivas en el colegio.

Es decir la imagen, el ejemplo y la convivencia en los espacios de comunicación en el colegio han sido determinantes para que tanto docentes como estudiantes reconozcan las cualidades y los valores que el equipo directivo fomenta a la comunidad educativa.

El equipo directivo explica que entre sus cualidades personales se destacan la comunicación asertiva, la motivación y la competencia profesional, además del carisma en su trabajo poniendo de ejemplo la práctica de valores, la ética y la dedicación a su trabajo.

Todo lo expresado anteriormente demuestra que el equipo directivo tiene cualidades, considerado así por todos los actores encuestados. Estas son aplicadas en la labor cotidiana de la institución escolar; la convivencia, la disposición, el respeto y la preparación han sido cruciales para que tanto docentes y estudiantes consideren la labor del equipo directivo como valor fundamental en la institución.

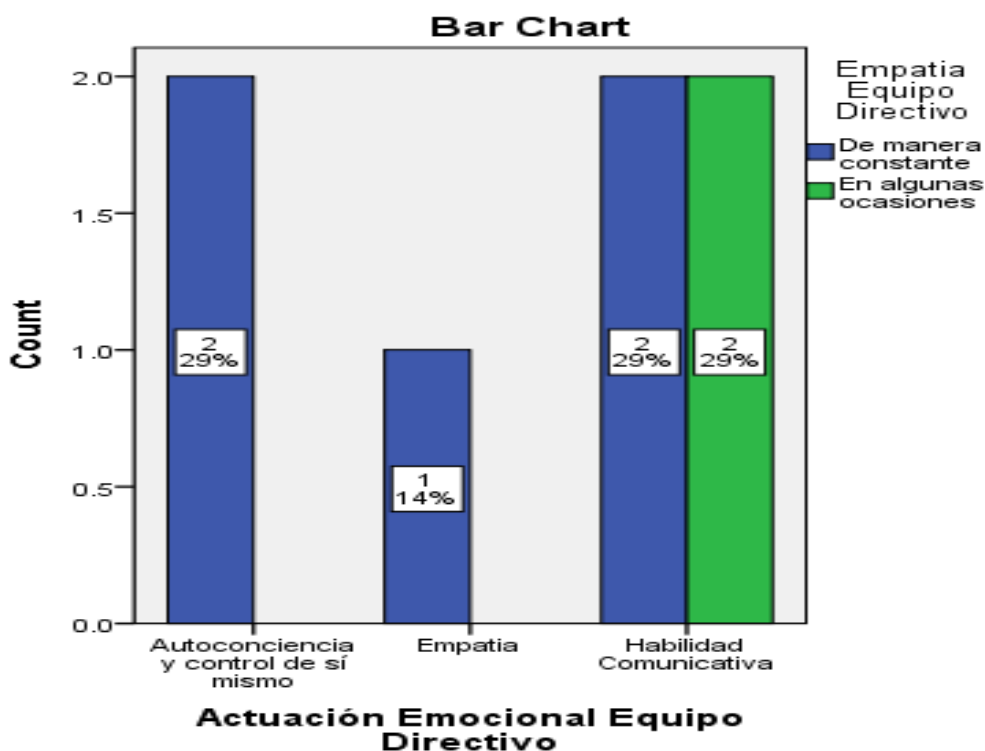
Inteligencia emocional

Román (2016) cita a Mayer (2006) al afirmar que: “La Inteligencia Emocional es una variable de la personalidad que describe la capacidad de percibir, entender y gestionar

información emocional propia y ajena. El reconocimiento del papel que juega esta capacidad en los razonamientos y en la toma de decisiones complementa el modelo tradicional, basado únicamente en el cociente intelectual con la introducción de un cociente emocional” (p.70).

Las manifestaciones de la inteligencia emocional, se presenta a través de la actuación emocional, la empatía y las buenas relaciones laborales como elementos de las características personales del equipo directivo.

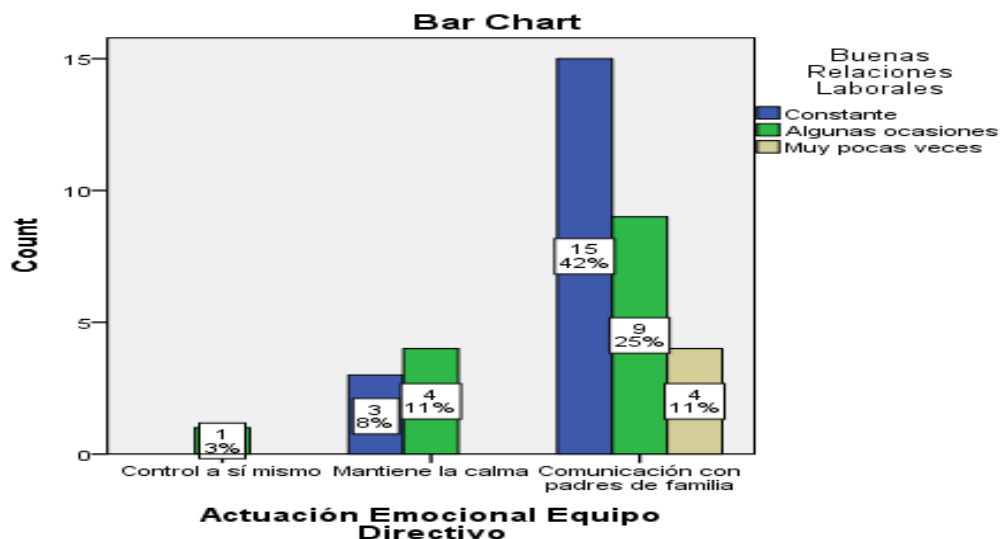
Gráfica 11.



Encuesta a Docentes.

Respecto a la actuación emocional, el 29% de los docentes consideran que el equipo directivo, posee autoconciencia y control de sí mismo, un 29% identifica la habilidad comunicativa y un 14% empatía, el 29% considera que en algunas ocasiones la comunicación ha sido determinante en la búsqueda de soluciones a los problemas cotidianos.

Gráfica 12



Fuente: Encuesta a estudiantes

Un 42% consideran que de manera constante hay comunicación con los padres de familia, un 8% destacan que frente a algunas situaciones de conflicto se mantiene la calma, el 25% que en algunas ocasiones la comunicación ha sido fluida con los padres de familia, un 14% identificó que en muy pocas ocasiones ha habido buena comunicación con los padres de familia y el 1% consideró el control de sí mismo.

Según la entrevista realizada al equipo directivo se obtiene que ambas consideran la comunicación asertiva para buscar medidas que aclaren las situaciones ante un conflicto, ambas expresan que en un primer momento sienten enojo al conocer la problemática, pero reflexionan y tratan de dar la solución a las situaciones generadas por el conflicto con una actitud de calma, manejo de emociones tomando en consideración a los actores educativos que están involucrados.

En relación a la empatía del personal de trabajo la directora sostiene que si hay empatía en su colectivo porque ha propiciado un ambiente de confianza; la subdirectora argumenta que ha tratado dar solución a los problemas e identificar la necesidad del equipo de manera que les permita tener afinidad y disposición de trabajo en colectivo.

La actuación emocional del equipo directivo frente a situaciones complejas de conflictos y contrariedades en el colegio, han sido consideradas como factor importante por docentes y estudiantes para dar solución a los conflictos de manera pacífica, ética y profesional respetando la opinión de cada uno de los actores involucrados.

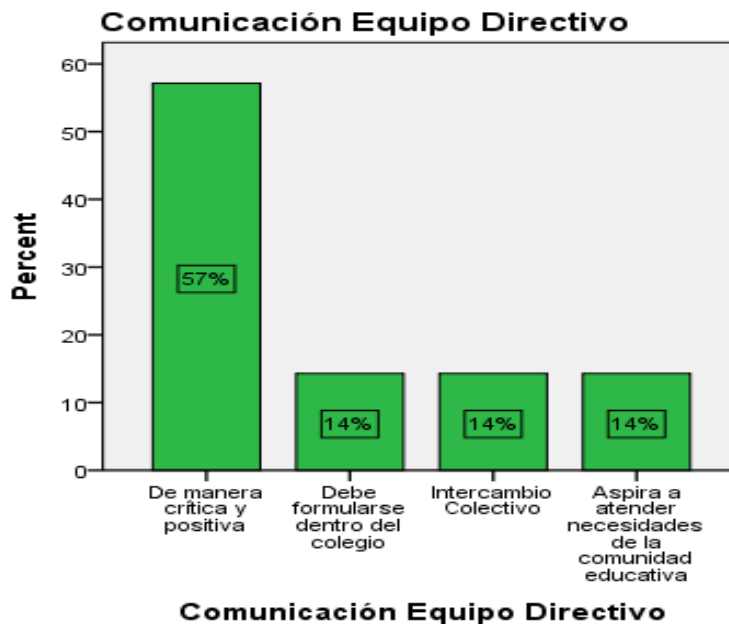
Se infiere que la empatía, la comunicación y el control de sí mismo en el equipo directivo ha sido considerado por los actores de esta investigación, como los principales elementos y características presentes en los dirigentes escolares, esto ha permitido que se logre un canal de comunicación y asertividad para dar solución a los distintos conflictos que se presentan en el quehacer educativo. Es importante mencionar que las autoridades de la congregación religiosa en algunas ocasiones toman decisiones en casos particulares según las políticas y reglamento interno respecto a la formación que el colegio ofrece.

Comunicación con la comunidad educativa

Otro de los aspectos a tomar en consideración es la comunicación con la comunidad educativa.

Eliot, Gimeno & Hopkins (2008) señalan que entre las características primordiales del director en la comunidad educativa en general consiste en: la capacidad de convocatoria para la aplicación y participación de los padres y de la comunidad en el proyecto escolar, hay conciencia del funcionamiento personal y colectivo, además que existe un proyecto coherente que perfila una cultura interna y existen redes de comunicación y coordinación.

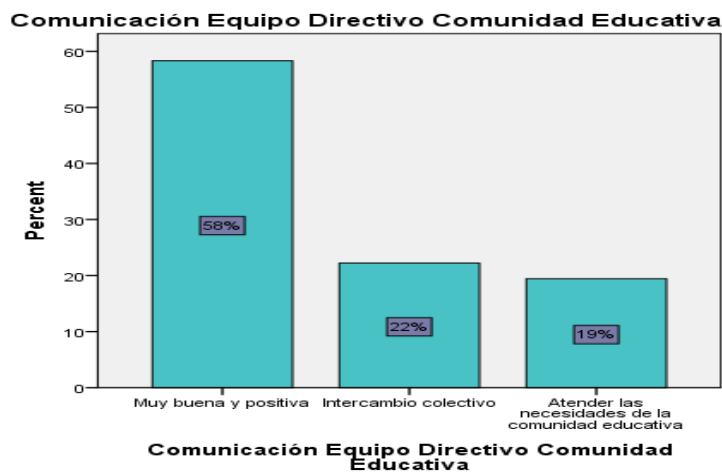
Gráfica 13



Fuente: Encuesta a Docentes.

En relación a la comunicación del equipo directivo con el personal docente, un 57% han identificado de manera positiva y crítica la comunicación con la directora y la subdirectora, el 14% identifica que la comunicación debe formularse dentro del colectivo, el 14% consideran que existe un intercambio colectivo y un 14% de los docentes considera que los directivos aspiran a atender las necesidades y prioridades de la comunidad educativa.

Gráfica 14



Fuente: Encuesta a Estudiantes.

El 58% de los estudiantes considera que la comunicación del equipo de directivo es muy buena y positiva, el 22% señala el intercambio colectivo y un 19% consideran que se atienden las necesidades de la comunidad educativa.

Respecto a esta temática la directora indica que la comunicación con toda la comunidad debe ser asertiva, coherente y no violenta, de la misma manera la subdirectora afirma que la comunicación debe ser efectiva y asertiva en el trabajo educativo, debido a la importancia en el proceso e involucramiento de la enseñanza y la convivencia de todos los actores de la educación en este colegio.

Los actores coinciden que la capacidad de expresarse de manera propositiva y reflexiva ha generado un ambiente de comunicación efectiva entre los estudiantes y docentes con el equipo directivo, esto ha permitido la concertación de las medidas correctivas a tomar frente a algunas situaciones según lo establecido por el reglamento interno del colegio.

Es evidente que cuando los actores opinaron sobre la comunicación del equipo directivo reconocen las cualidades positivas respecto a las formas de dirigirse a su personal, esto permitirá un vínculo favorable para el trabajo en equipo, para que se propicien espacios de intercambio y comunicación que faciliten la interacción entre distintos puntos de vista y la construcción de criterios comunes.

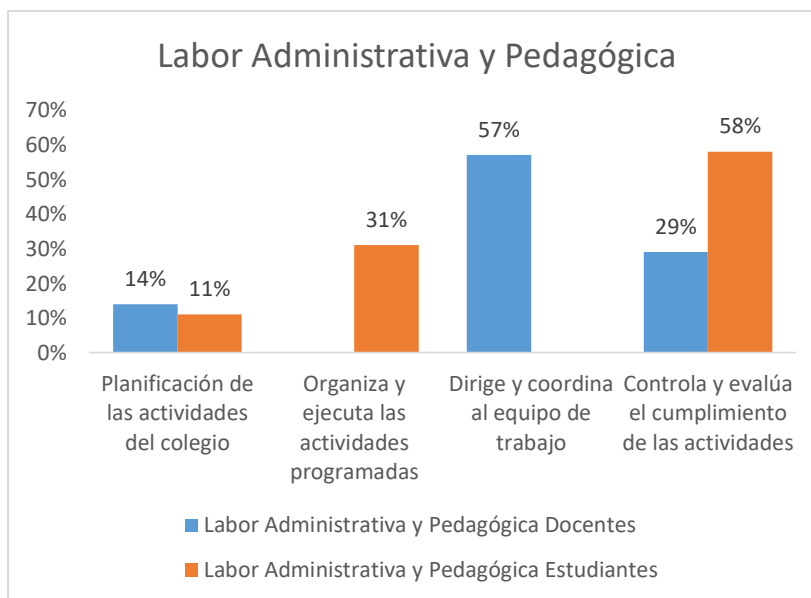
7.2.2 Labor Administrativa y Pedagógica

Función Administrativa

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

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

Gráfica 15.



Fuente: Encuesta a Docentes y Estudiantes.

Respecto a la labor administrativa y pedagógica que realiza el equipo directivo, el 57% de los docentes identifican dirigir y coordinar al equipo de trabajo, el 29% considera que se controla y evalúa el cumplimiento de las actividades y un 14% considera la planificación como actividades del colegio.

Posteriormente el 58% de los estudiantes consideran que el equipo directivo controla y evalúa el cumplimiento de las actividades, un 31% identificó que se organiza y ejecuta las actividades programadas y un 11% que la planificación es una de las funciones administrativas del equipo directivo.

El equipo directivo señala que entre las funciones principales que realiza están: planificar, organizar, dirigir y supervisar, la directora considera que se destaca la planificación y ejecución de actividades que se llevan a cabo en el colegio. La subdirectora manifiesta que las funciones que más realiza se destacan: brindar acompañamiento a docentes, revisión de planes, dirigir actividades festivas del colegio, coordinar roles y darle seguimiento al proceso de evaluación en los estudiantes, en

algunas ocasiones los planes no se desarrollan según lo programado lo que generara inestabilidad en los objetivos esperados.

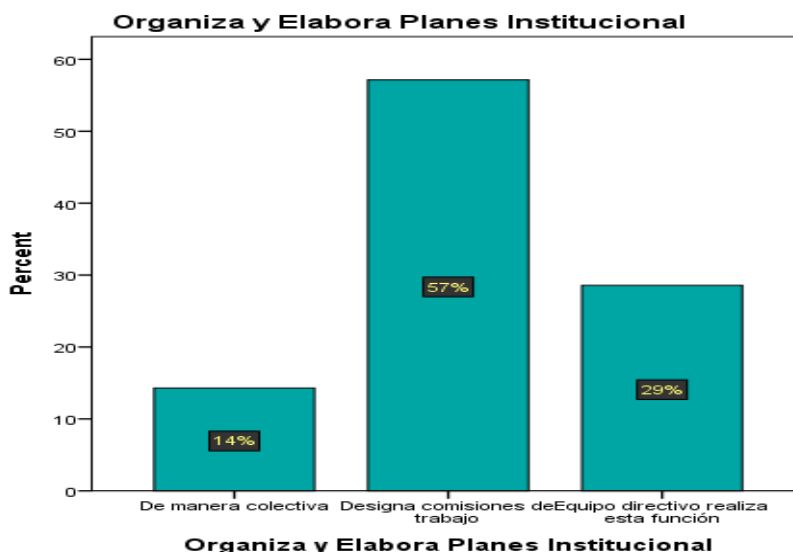
Los resultados obtenidos de los actores reflejan que las funciones administrativas y pedagógicas que realiza el equipo directivo atienden a las necesidades propias del colegio, es decir planificar, dirigir y controlar las actividades, que son realizadas de forma particular y específica según la situación del centro.

Indiscutiblemente las funciones administrativas planificación, organización, dirección y control son las que van a coordinar todo el trabajo en la institución y van a generar articulación, armonía y el cumplimiento en todo el trabajo, por tanto estas funciones son vitales para el desarrollo de la institución.

Organización y elaboración de planes

Habregopino (2013) “establece que tanto la organización, planificación, dirección y control implican la previsión de situaciones y acontecimientos; evita la dispersión de actividades; y conduce al logro de los objetivos”.

Gráfica 16



Fuente: Encuesta a los docentes.

El 57% de los docentes indican que son organizados en comisiones de trabajo, un 29% refleja que el equipo directivo es quien realiza esta función de organización y elaboración de planes, ellas se encargan de elaborar los planes con los insumos que les facilitan los docentes, el 14% consideran que se realiza de manera colectiva.

La directora del colegio manifiesta que la organización de planes se realiza en coordinación con las orientaciones del Ministerio de Educación (MINED). La subdirectora sostiene que la realización de planes se organiza en comisiones de trabajo a los docentes y se les asigna roles en relación a los distintos planes y proyectos educativos y curriculares del colegio.

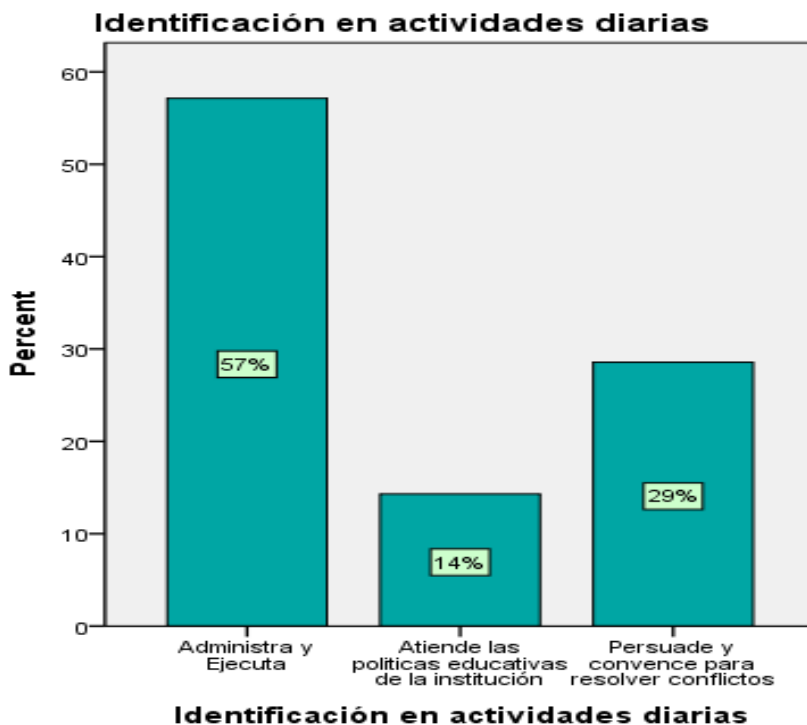
La organización y elaboración de planes en el colegio ha involucrado a docentes para una mayor efectividad en el trabajo, esto propicia un mejor control en cada una de las actividades en el transcurso del año escolar y una mejor organización en el ejercicio de sus funciones pedagógicas y académicas.

Estilo de actuación del Equipo Directivo en la labor administrativa

Romero (1997) cita a Ball (1989) al considerar que: “los estilos de actuación de dirección no se desarrollan en un vacío social; sino que son al mismo tiempo el vehículo de la acción conjunta en la escuela y un producto de ella. Los estilos en un director son: interpersonal, administrativo, político y antagonista”.

El estilo de actuación administrativo se vincula a las acciones administrativas y de ejecución, el estilo político atiende las políticas educativas de la institución y estilo antagonista aspira a persuadir y convencer para resolver conflictos.

Gráfica 17

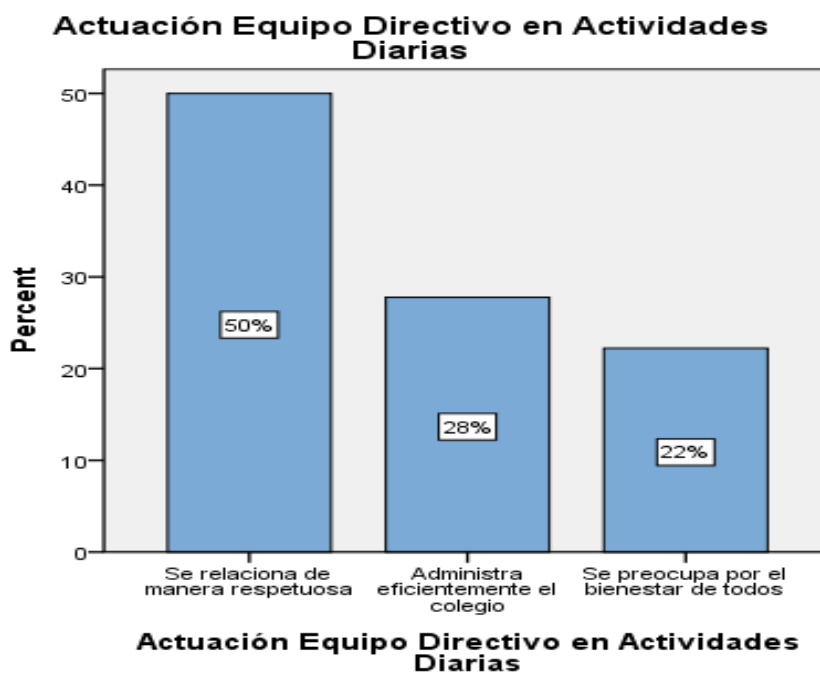


Fuente: Encuesta a Docentes

En relación a la actuación del equipo directivo en los procesos administrativos, el 57% de los docentes identificaron que se administra y ejecuta las actividades diarias, el 29% manifiesta que en la actuación diaria persuade y convence para resolver conflictos y un 14% consideran que el equipo directivo atiende las políticas educativas de la institución educativa.

Esto refleja la preparación profesional y la experiencia que posean les ayudará a la previsión de situaciones futuras utilizando los procedimientos necesarios para controlar y dirigir el colegio.

Gráfica 18.



Fuente: Encuesta a Estudiantes

El 50% de los estudiantes manifestaron que la directora y subdirectora se relaciona de manera respetuosa con toda la comunidad educativa, el 28% reflejaron que administran eficientemente los recursos del colegio y un 22% identificaron que hay preocupación por el bienestar de estudiantes y docentes.

La directora sostiene que en sus actividades diarias actúa con responsabilidad, tratando de ser comprensivo con los docentes, estudiantes y padres de familia, integrándose en las situaciones que se presentan ya sean positivas o negativas. La subdirectora refirió que en sus actividades diarias organiza sus labores en agenda dándole prioridad a las cosas que lo ameritan, sin embargo, reconoce que no todo lo programado se cumple con efectividad, en ocasiones se presentan imprevistos propios de la convivencia diaria que generan inestabilidad para cumplir con efectividad lo programado.

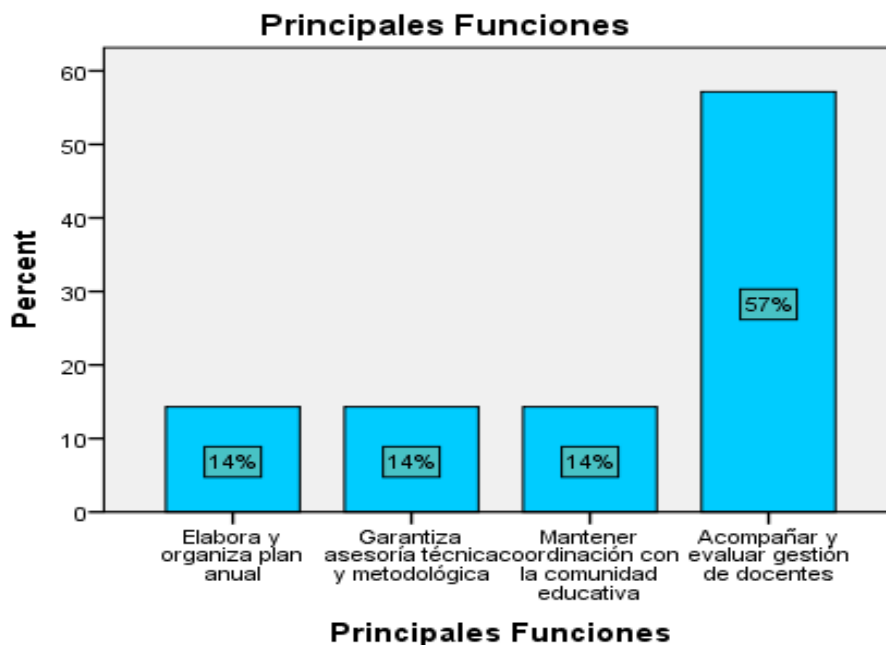
Se infiere que los estilos de actuación del equipo directivo son identificados por los actores de la investigación como un estilo administrativo y relaciones interpersonales de

respeto con una formación y preparación en valores, esto ha permitido crear espacios para el diálogo posibilitando pensamientos en conjunto y que además se aprende a percibir la interacción personal. La convivencia dentro de la institución educativa y el acercamiento a los estudiantes evitando las formalidades autoritarias, posibilitará la confianza y a la vez permitirá que colaboren y se involucren en actividades como parte de la comunidad educativa.

Manual para el Funcionamiento de Centros Privados y Subvencionados.

Las funciones del director/a y subdirector/a están reguladas por un documento normativo emitido por el Ministerio de Educación (MINED) elaborado en el año 2008 y autorizado mediante Acuerdo Ministerial en el año 2010. Dentro de las funciones que presenta el Manual para el funcionamiento de los Centros privados y subvencionados, se reflejan las funciones administrativas y pedagógicas que debe realizar el equipo directivo, estas no se presentan de manera separada sino de forma integrada.

Gráfica 19



Fuente: Encuesta a Docentes

El 57% de los docentes identificaron que las principales funciones del Manual de funciones es acompañar y evaluar la gestión de docentes, el 14% identificó que el directivo elabora y organiza el plan anual escolar, el 14% considera que garantiza asesoría técnica y metodológica y el 14% identifica que el equipo directivo mantiene coordinación con la comunidad educativa.

La entrevista a la directora determina que no se da cumplimiento en su totalidad a cada una de las funciones establecidas en el Manual para el funcionamiento de centros privados y subvencionados; destaca que a nivel de colegio se establecen funciones en respuesta a mandatos religiosos de la congregación y se mantiene en coordinación con las orientaciones que emanan del Ministerio de Educación. El equipo directivo está atento a brindar ayuda técnica a los docentes a través de charlas, encuentros espirituales o capacitaciones para fortalecer sus destrezas pedagógicas, personales y académicas.

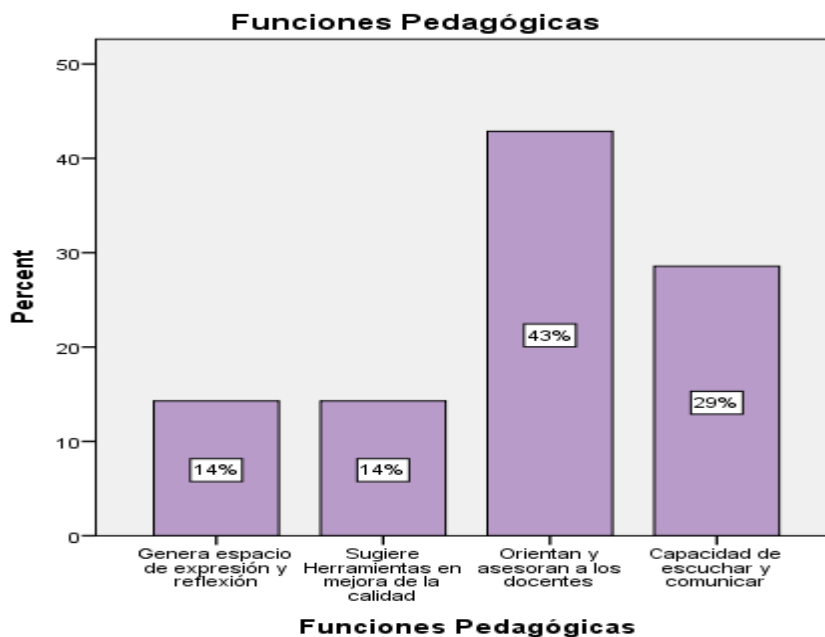
Por su parte la subdirectora manifiesta que las principales funciones que realiza son; la elaboración de estadísticas de matrículas y registro de notas, llenado de actas, actualización de los informes al MINED, brinda acompañamiento en los salones de clase y trata de dar solución a los problemas entre docentes y padres de familia.

Por tanto, el cumplimiento de las funciones que presenta el manual para el funcionamiento es indispensable en la labor administrativa y pedagógica del equipo directivo, tanto los docentes y la subdirectora identificaron el acompañamiento, evaluación en la gestión docente y el control académico en relación a la evaluación de los aprendizajes como las principales funciones que se realizan en este colegio. Las funciones administrativas y pedagógicas en cada colegio son múltiples, sin embargo la efectividad del proceso administrativo y pedagógico requiere el cumplimiento de las funciones más inmediatas para cada colegio, debido a que las realidades son distintas. La garantía de la labor que realiza la directora y subdirectora dependerá de las capacidades y la preparación integrada en cada función, evitando que se generen roles rígidos y permanentes.

Función Pedagógica

Según el Manual para el funcionamiento de centros privados y subvencionados en el artículo 79 se establecen las funciones del director(a) en el artículo 80 las funciones de subdirector(a) en relación a la labor pedagógica, ahí se establece la posibilidad de conducir eficientemente con capacidad de decisión la organización del colegio.

Gráfica 20



Fuente: Encuesta a docentes

El 43% de los docentes consideran que han recibido orientación y asesoramiento en los salones de clase, un 29% identifica la capacidad de escuchar y comunicar de los dirigentes escolares en su labor pedagógica, un 14% considera que los directivos generan espacios de expresión y reflexión en el colegio y un 14% lo relacionan a que sugiere herramientas en mejora de la calidad de aprendizaje de los estudiantes.

En función de las labores pedagógicas la directora respondió que realiza las funciones pedagógicas en el colegio en relación a: dar seguimiento a los docentes, supervisiones indirectas y conversa con los estudiantes para constatar la labor que realizan los docentes en función del contrato pedagógico y el aprendizaje. Al respecto, la subdirectora establece que entre las funciones pedagógicas que realiza son: asesoramiento y acompañamiento, la revisión de planes de clase, revisión de exámenes,

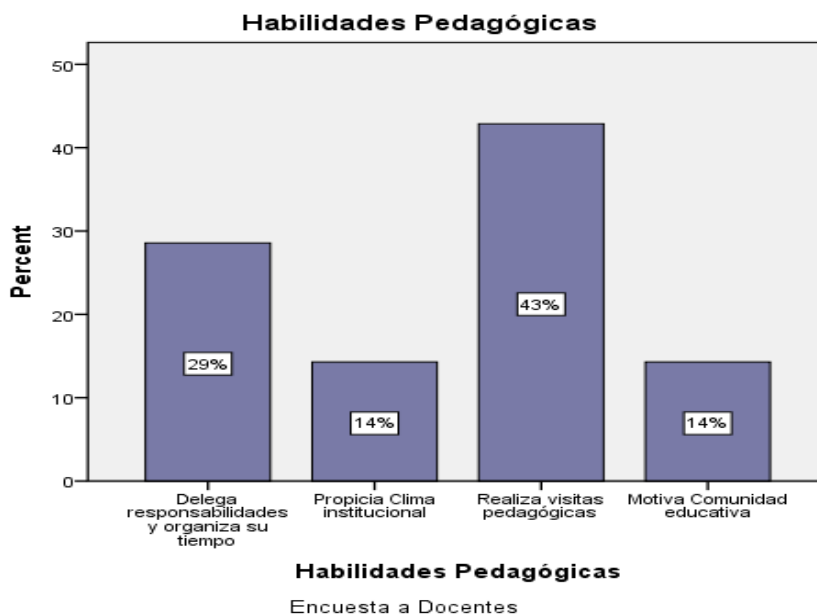
supervisión del contrato pedagógico de los docentes a los estudiantes y además de coordinar reuniones con docentes para así evaluar y reflexionar sobre la labor que se realiza.

Se infiere que una de las principales funciones pedagógicas es orientar y dar asesoramiento a los docentes además de estimular el acercamiento y la comunicación entre el personal docente y el equipo directivo. Las funciones en los procesos administrativos garantizarán un mejor control y organización, para trabajar con efectividad en el colegio se integran a esquemas y estructuras de trabajo, estas funciones difieren de acuerdo al nivel de responsabilidad que se les asigna.

Habilidades Pedagógicas del Equipo Directivo.

Según Tenutto, (2008) “las habilidades que deba poseer el equipo directivo deben ponerse en práctica en función de organizar su tiempo, delegar responsabilidades y propiciar un clima institucional favorable para el proceso del aprendizaje”.

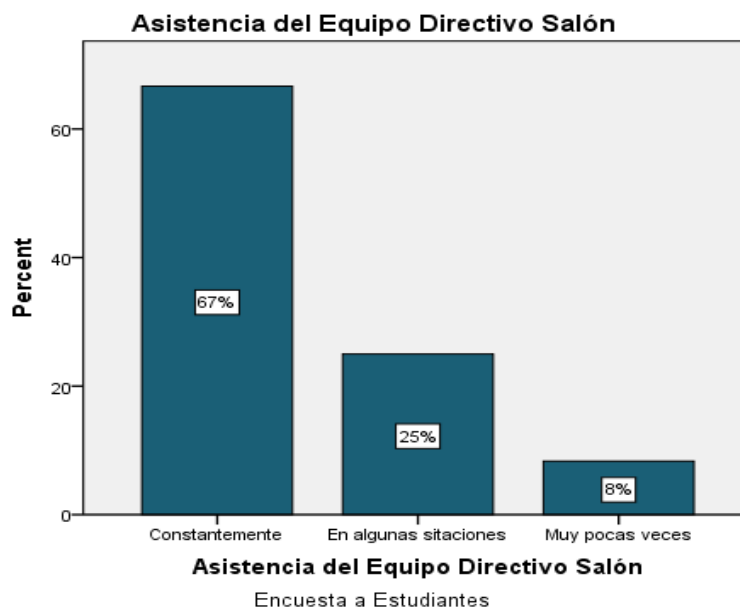
Gráfica 21.



El 43% de los docentes considera que las visitas al salón de clase han sido frecuentes, el 29% destacó que se delegan responsabilidades y organizan el tiempo, un 14%

identifica que se propicia un clima favorable, finalmente un 14% destaca que hay motivación a la comunidad educativa y se asumen compromisos en colectivo.

Gráfica 22.



Fuente: Encuesta a estudiantes

El 67% de los estudiantes destacan que los miembros del equipo directivo asisten de manera constante al salón de clase, un 25% manifiestan que en algunas ocasiones y un 8% identificaron que muy pocas veces han asistido al salón.

La entrevista a la directora destaca que sus habilidades pedagógicas en relación a su personal docente propician espacios de formación y convivencia comunitaria y personal con los docentes tratando la parte afectiva, espiritual y emocional con mucho tacto pedagógico. Por su parte, la subdirectora manifiesta que organiza el plan de trabajo de sus actividades asignadas, orienta roles y delega responsabilidades a los docentes además se preocupa por mantener un ambiente de comunicación cuando realiza las visitas a los salones para supervisar los aprendizajes de los estudiantes.

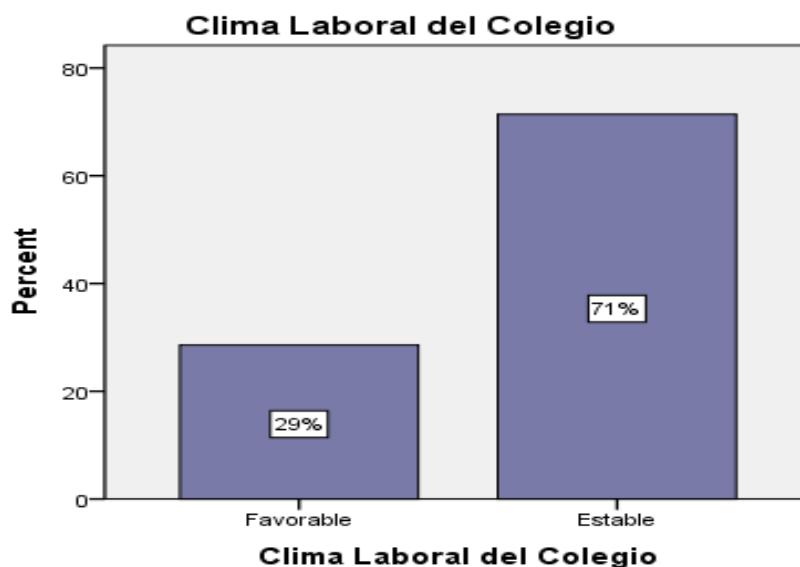
Se infiere que se hay un acompañamiento y asesoramiento pedagógico, esta función es importante para el mejoramiento del desempeño profesional del personal docente y éste repercute en la calidad de la enseñanza y los procesos educativos.

Estos resultados reflejan que al ejercer eficientemente las labores pedagógicas se debe disponer del tiempo necesario, de ciertas cualidades, dominio personal y competencia profesional que le permitirá ver la realidad de manera más objetiva y centrada en un contexto social determinado y en condiciones específicas de cada estudiante debido a que las realidades de aprendizaje son complejas y particulares.

7.2.3 Clima Laboral

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

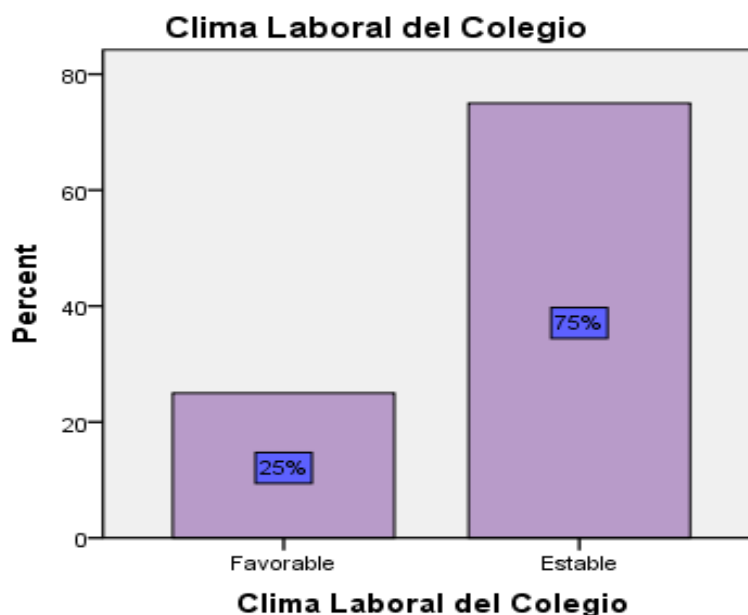
Gráfica 23



Fuente: Encuesta a Docentes

Respecto al clima laboral un 71% identificaron que es estable, el 29% indicó que es favorable. A través de las visitas al colegio y la guía de observación pudimos identificar ciertos factores que dieron aporte a nuestra investigación en el clima laboral del colegio, en algunas ocasiones se observó que los docentes muestran inseguridad al expresar sus inquietudes a la directora en relación a las actividades que se les asigna y en la toma de decisiones respecto a situaciones con los estudiantes.

Gráfica 24.



Fuente: Encuesta a Estudiantes.

El 75% de los estudiantes identificaron que el clima laboral es estable, el 25% lo identifica favorable. Durante las visitas al colegio el equipo de investigación identificó que el clima laboral presente es estable, sin embargo el cambio anual de directora implica que cada una de ellas tiene su propio esquema de trabajo, su propia personalidad y su manera de proceder, lógicamente que el personal docente manifiesta cierta timidez para expresar sus ideas e inquietudes por desconocimiento de las características de la persona que ocupa el cargo de dirección. Por otro lado el ingreso de nuevo personal docente constantemente incide en el ambiente del colectivo de trabajo.

La entrevista realizada a la directora acerca del clima laboral refleja que en toda institución laboral hay momentos estresantes, tensos o tranquilos, sin embargo considera

que mantiene un clima tranquilo de comunicación entre padres de familia, maestros y su equipo de dirección. A la vez la subdirectora argumenta que el clima es estable e identifica que influyen ciertos elementos que no permiten en su totalidad un clima favorable en el colegio. Es decir, los docentes no se adaptan fácilmente a los esquemas de trabajo propuestos por la nueva directora y tratan de realizar lo mejor posible las actividades asignadas, en algunas ocasiones les resulta difícil cumplir con sus tareas debido a que no sienten confianza de expresar sus inquietudes y no dan solución por sí solos a problemas académicos y de disciplina.

Los datos encontrados reflejan que los elementos del clima laboral como: la comunicación, la empatía, las relaciones laborales y la búsqueda de solución de conflictos dentro de la institución escolar consideran al clima como estable y para que éste sea favorable en el colegio deben persistir elementos que propicien espacios de comunicación e interacción entre sus miembros, un clima que persista en las metas compartidas y perdurables, independiente de la figura que ejerza el cargo directivo, debe persistir un sentido de pertenencia en la manera de actuar y pensar, reflejado en la cultura del colegio, compartiendo conocimientos que faciliten el desarrollo de las actividades en un ambiente de trabajo óptimo para el logro de los objetivos propuestos.

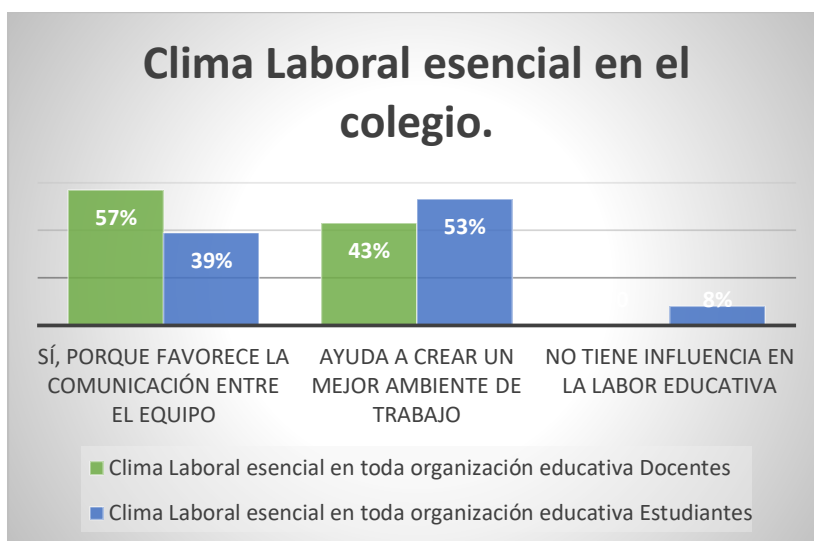
Clima laboral en el contexto del colegio

Para Bris (2000): Las instituciones educativas son entendidas como el lugar donde confluyen todos los elementos y factores del sistema y están ubicadas en contextos complejos y cambiantes con los que deben convivir y a los que deben respuesta. El clima o ambiente de trabajo constituye uno de los factores determinantes, y facilita no solo los procesos organizativos y de gestión, sino también de innovación y de cambio.

En relación al clima laboral como parte esencial del colegio la gráfica siguiente presenta; el 57% de los docentes reconocen que es esencial porque favorece y estimula la comunicación en el equipo de trabajo, un 39% de los estudiantes coinciden en esta

respuesta, el 43% de los docentes identificaron que el clima laboral es esencial porque ayuda a crear un mejor ambiente de trabajo, el 53% de los estudiantes consideran que el clima es esencial en el ambiente educativo. En menor escala el 8% de los estudiantes opinan que el clima no tiene influencia en lo que respecta a la labor educativa.

Gráfica. 25



Fuente: Encuesta a Docentes y Estudiantes

La directora se refiere al clima laboral como un factor esencial porque permite espacios de expresión, tranquilidad y un desarrollo eficaz entre director y docentes, los problemas que provengan de los padres de familia y estudiantes se resolverán brindando acompañamiento apegados al respeto y el cumplimiento del reglamento. La subdirectora considera que el clima laboral es esencial en la labor docente y directiva puesto que permite un desarrollo adecuado y positivo de las relaciones humanas, la comunicación y la empatía permitirán realizar las funciones de manera más agradable y satisfactoria consigo mismo y con el colectivo de trabajo.

Se interpreta que todos elementos que constituyen el ambiente de trabajo en el colegio han sido identificados por los actores de la investigación como esenciales en la

comunicación y en el ambiente del colegio, este debe atender a la identificación, la continuidad de metas y resultados establecidos en el trabajo directivo y docente.

Las características del equipo directivo y los estilos de desempeñar sus funciones son diversas; la manera de actuar, organizar y dirigir del equipo directivo inciden en la realización de las labores pedagógicas de su personal docente, el directivo debe utilizar medios y estrategias de acercamiento y comunicación para generar aceptación y compromiso en las propuestas de trabajo, las que previamente se deben analizar y discutir para así lograr una asimilación y realización satisfactoria de la labor escolar tanto en el espacio físico como en las relaciones humanas en el colegio.

La motivación.

Según Tannehill (1978) se deben de tomar en cuenta los factores motivadores que están asociados con los sentimientos positivos hacia el trabajo mismo como la responsabilidad, avance y crecimiento. Otra característica de estos factores es que, además de motivar al trabajador, le generan satisfacción. Así, son generadores de la actividad y mejoramiento del empleado por ejemplo los reconocimientos, aumento de responsabilidades y premios económicos.

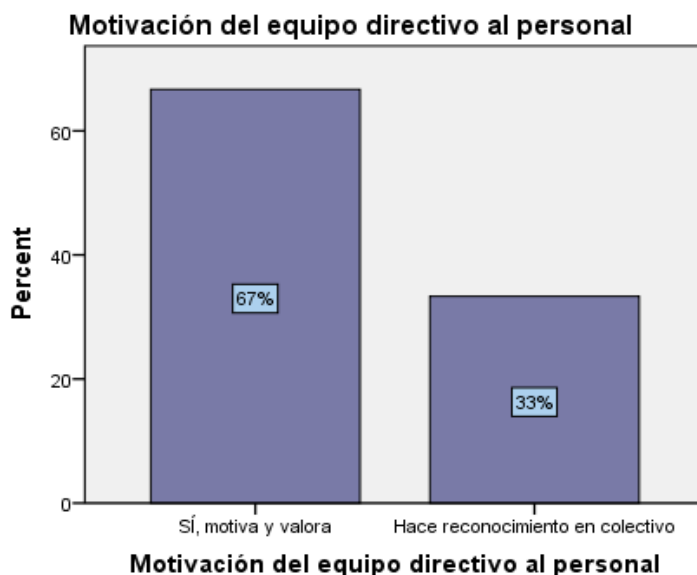
Gráfica 26.



Fuente: Encuesta a Docentes

En relación a la motivación, el 57% identifican que sí hay motivación por la directora y subdirectora, además se valora la labor docente, el 43% identifica que han hecho reconocimiento a nivel de colectivo.

Gráfica 27



Fuente: Encuesta a Estudiantes.

El 67% de los estudiantes consideran que hay motivación y valoran la labor del docente, el 33% opinan que en algún momento los directivos reconocen el trabajo del docente a nivel del colectivo.

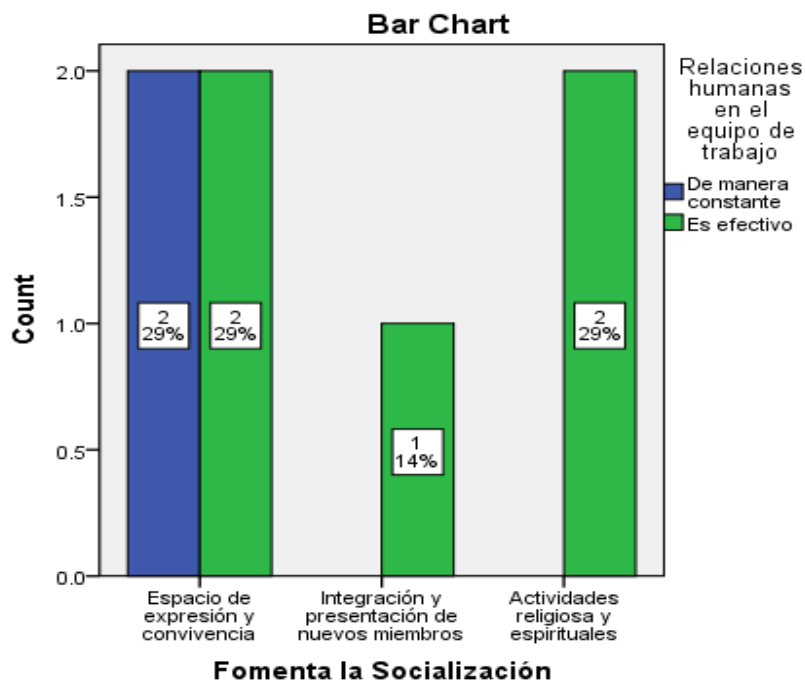
La entrevista al equipo directivo interpreta que la directora valora la motivación y considera que vale más que un incentivo salarial, la cercanía hacia los docentes, reconocer la entrega de su servicio, sus fortalezas y hacérselas saber es fundamental para el reconocimiento de su trabajo y lo considera como una fortaleza a los objetivos de la congregación religiosa. La subdirectora afirma que reconoce de manera personal la labor de los docentes y reconoce el esfuerzo en su labor y en las estrategias de trabajo que utilizan aunque reconoce que los docentes necesitan de otro tipo de estímulos que le generen mayor motivación para el crecimiento y compromiso en su trabajo.

Es decir la motivación que persiste en el colegio destacar la labor que ejerce el docente, la mayoría de las encuestas reconocen que hay motivación al personal docente, lo que refleja que un personal motivado va a asumir mayores compromisos y se va a desempeñar con mejores resultados, sintiéndose más satisfecho con lo que hace a nivel individual y colectivo.

Socialización y comunicación

La relación entre el individuo y la organización es un intercambio continuo y la variación individual en cada uno de ellos influye en el clima laboral de la organización. Sin embargo, el clima no se presenta como algo plenamente estático, es decir, hay normas y valores que son características del ambiente de trabajo en la escuela. (Thevenet 1992)

Gráfica 28



Fuente: Encuesta a Docentes

La gráfica refleja que el 58% de los docentes consideran que las relaciones humanas entre el equipo directivo y el personal docente estimulan de manera constante y efectiva

el trabajo en los espacios de expresión y convivencia, así mismo las relaciones humanas es efectiva en un 29% en las actividades religiosas y espirituales, un 1% consideró que es efectiva la integración y presentación de nuevos miembros en el personal docente.

Gráfica 29.



Fuente: Encuesta a Estudiantes

Esta gráfica nos refleja que el 50% de estudiantes identificaron que entre las actividades que realiza el colegio para fomentar la socialización están; el compartir en días festivos y religiosos, un 47% en encuentros y retiros espirituales y un 3% respondieron que no se realizan actividades en el colegio para fomentar la socialización y comunicación.

Según la entrevista al equipo directivo, se obtiene que la directora ha realizado retiros espirituales entre el colectivo con el fin de compartir convivencias y socialización, a través de estas actividades se estimula las relaciones humanas fundamentalmente en el crecimiento personal y espiritual. Por otro lado la sub directora destaca que hay espacios de interacción grupal tales como; talleres, capacitaciones, convivencia o encuentro de

los colegios pertenecientes de la congregación, la celebración de cumpleaños entre el colectivo de trabajo.

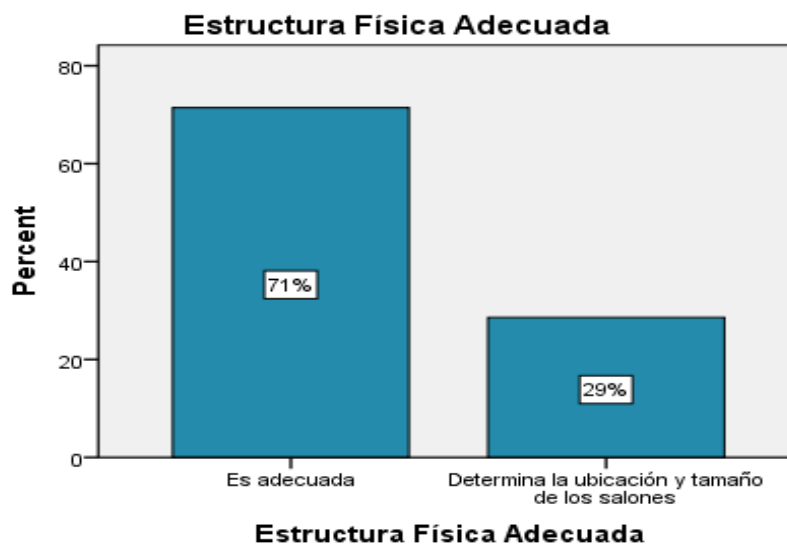
El análisis permite destacar que en el colegio sí hay actividades que fomentan la socialización y comunicación en el personal docente y que propician los espacios de interacción colectiva, esto fortalece el clima laboral puesto que existe una percepción positiva en el desarrollo de relaciones óptimas para un clima acorde con los objetivos propuestos.

La comunicación es un factor importante para llevar a cabo el quehacer educativo sin generar perjuicio de la labor que se ejerce a diario, el esfuerzo que se demuestre en el trabajo creará espacios con mayores oportunidades de socialización, concertación e identificación de metas comunes y éstas dependen de la unidad y la colaboración de todo el personal del colegio.

Estructura física

Según Schein (1999): “Los individuos trabajan en organizaciones que tienen una presencia física concreta, compuesta de tres elementos físicos básicos: estructura física, estímulos físicos y objetos simbólicos”.

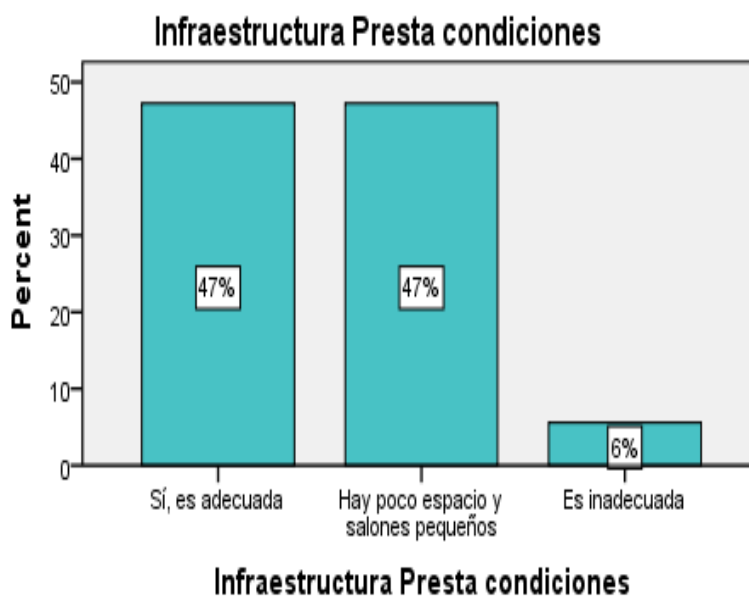
Gráfica 30



Fuente: Encuesta a Docentes

Los resultados reflejan que un 71% de los docentes consideran que la estructura física que presenta el colegio es adecuada para desarrollar la labor pedagógica, un 29% considera que la estructura física está determinada por la ubicación y el tamaño de los salones. Sin embargo en las visitas realizadas al colegio y a través de la guía de observación se identificó que la infraestructura en el área de secundaria presenta algunas problemáticas como: carece del servicio de energía eléctrica, distribución inadecuada en la sala de maestros, poco acondicionamiento de la sala de dirección y un área sin terminar de construir para los juegos deportivos, esto dificulta un ambiente físico agradable para ejercer la labor del docente en el proceso de enseñanza y aprendizaje, debido a que los espacios antes mencionados no están adecuadamente organizados por lo que algunos espacios no son utilizados como se había pensado.

Gráfica 31.



Fuente: Encuesta a estudiantes

El 47% de los estudiantes considera que la infraestructura que presenta el centro si es adecuada para su aprendizaje, otro 47% considera que hay poco espacio para el

proceso de la enseñanza y un 6% afirman que la infraestructura es inadecuada tanto para docentes y estudiantes.

La directora considera que hace falta acondicionar las instalaciones físicas en el área de secundaria, básicamente los problemas respecto a infraestructura se basan: la instalación de luz eléctrica, mantenimiento de las puertas en los salones, mantenimiento de las baterías sanitarias, construcción de la cancha deportiva, la instalación de la sala de maestros y el acondicionamiento de la oficina de dirección.

En la entrevista a la sub directora refleja que las condiciones físicas del colegio en el área de secundaria no están acondicionadas totalmente, se carece de los servicios antes mencionados, además se debe gestionar para acondicionar los espacios necesarios y ambientarlos para las actividades pedagógicas y administrativas, esto influirá de manera positiva en cada actor para que realice de manera organizada su trabajo en relación al espacio, ambiente y la organización del espacio y estructura física donde se desarrolla el aprendizaje.

Los hallazgos encontrados reflejan que en su mayoría los actores han identificado que las condiciones físicas del colegio son adecuadas para el docente y estudiantes puesto que se ofrece el espacio necesario para el desarrollo de las actividades pedagógicas y administrativas. Sin embargo, presenta problemática en relación a los servicios básicos para su adecuado funcionamiento en el trabajo pedagógico, académico y administrativo, para ello se debe disponer de aulas y espacios de aprendizaje bien acondicionados para que los estudiantes obtengan los resultados académicos esperados.

Los elementos analizados anteriormente como: motivación, socialización, comunicación y estructura físicas inciden en el clima laboral del personal docente de manera positiva, a pesar del cambio de la directora cada año se ha logrado tener empatía en el tiempo que ha ejercido el cargo con un clima laboral estable producto de la convivencia y las relaciones interpersonales.

VIII. CONCLUSIONES

Después de realizar el análisis de los resultados se llegaron a las siguientes conclusiones:

- **Características del equipo directivo en su formación personal y sus cualidades profesionales.**

La mayoría de los participantes en el estudio consideran que las principales características del equipo directivo son el liderazgo y actitud de trabajo en equipo además del razonamiento y buen juicio.

Entre las cualidades se destacan la competencia técnica, buen trato a las personas, respeto a la opinión ajena, disposición, entusiasmo y confianza en sí mismo.

Respecto a la inteligencia emocional del equipo directivo sobresalen como elementos: la autoconciencia y control en sí mismo, habilidad comunicativa para la búsqueda de solucionar conflictos en el colegio.

La comunicación del equipo directivo respecto a la comunidad educativa se ha identificado de manera crítica y positiva en su actuación referido a las situaciones vividas dentro de las instalaciones del colegio.

- **Labor Administrativa y Pedagógica del equipo directivo**

Respecto a la función administrativa los actores identificaron que las principales son: dirigir y coordinar el equipo de trabajo además de controlar y evaluar el cumplimiento de las actividades planificadas.

La organización del colegio se basa en comisiones de trabajo en los docentes y se les asigna roles en relación a los distintos planes y proyectos educativos y curriculares del colegio.

La actuación del equipo directivo en las actividades cotidianas son: ejecuta las actividades administrativas y se relaciona de manera respetuosa con toda la comunidad educativa.

Según el Manual para el funcionamiento de centros privados y subvencionados las principales funciones que se desarrollan son brindar acompañamiento en los salones y evaluar gestión de los docentes.

En cuanto a las principales funciones pedagógicas se destacan en la dirección: orientar y asesorar a los docentes relacionado al acompañamiento pedagógico y la capacidad de escuchar y comunicar.

Las habilidades pedagógicas que presenta son las visitas al salón de clase de manera constante, además de delegar responsabilidades y organizar su tiempo.

- **Clima laboral del equipo directivo y el personal docente**

El clima laboral es estable en cuanto a las relaciones interpersonales sin embargo, se observaron elementos que no permiten el desarrollo óptimo de sus actividades como: el cambio anual del cargo directivo esto genera la poca adaptación a los esquemas de trabajo por los docentes.

Consideran que el clima laboral es esencial en el colegio porque favorece la comunicación entre el equipo.

El equipo directivo motiva y valora la labor docente y en ocasiones es reconocida a nivel del colectivo de trabajo.

La socialización y las relaciones humanas son efectivas en espacios de expresión y convivencia de igual manera en actividades religiosas y espirituales. La comunicación se acentúa en el compartir en días festivos y religiosos.

La estructura física que presenta el colegio es adecuada en cuanto a desarrollar la labor pedagógica y administrativa aunque la infraestructura carece de algunos servicios básicos para hacer efectiva la labor del equipo de trabajo.

El trabajo administrativo y pedagógico del equipo directivo incide en el desarrollo del clima laboral del personal docente debido a la manera de actuar, organizar y dirigir los docentes lograrán la realización satisfactoria de la labor pedagógica tanto en los espacios físicos como en las relaciones humanas.

IX. RECOMENDACIONES

Por tanto, se recomienda que el estudio de esta investigación de la incidencia del trabajo del equipo directivo en el clima laboral del personal docente, constituye un elemento prioritario en el equipo directivo, con esta investigación se está promoviendo para generar espacios que propicien un buen ambiente de trabajo entre el equipo directivo y el personal docente.

A la congregación religiosa Lumen Christi:

1. Tome en consideración prolongar el tiempo del cargo de directora, puesto que los docentes presentan dificultades para adaptarse a los esquemas de trabajo cada año escolar.
2. La nueva directora asignada por la congregación religiosa debe dar continuidad a las líneas de trabajo propuestas anteriormente, para lograr una armonía en el clima laboral del colegio.

Al Equipo Directivo:

1. Continuar con los planes y proyectos propuestos por el equipo de trabajo anterior.
2. La persona en el nuevo cargo de dirección debe promover y dar continuidad a los espacios y ambientes de trabajo que permitan mayor interacción con su personal docente.
3. La directora del colegio debe permanecer con los esquemas de trabajo disponiendo de las capacidades y cualidades de los docentes.
4. Dar continuidad a las gestiones para terminar las construcciones de las plantas físicas y así disponer de los espacios necesarios en relación a la calidad y comodidad del aprendizaje en los estudiantes.

5. Dar continuidad a todas las actividades administrativas que mejoren el ambiente de trabajo y beneficien a todo el personal administrativo y académico a través de una comunicación más asertiva y efectiva en el desempeño de sus funciones.
6. Promover y realizar capacitaciones constantes al personal docente para así dar persistencia a la socialización y las relaciones humanas.
7. Considerar que cada una de las funciones presentes en el manual de funciones deben cumplirse, puesto que todas gozan de importancia para el manejo eficiente del colegio desde el ámbito científico y profesional.
8. Para mantener un clima laboral favorable en el colegio debe permanecer los espacios adecuados en la comunicación, confianza y empatía en el colectivo de trabajo.
9. Preservar la participación, socialización y relaciones humanas al asumir responsabilidades y compromisos en el quehacer educativo para generar más y mejores resultados en la enseñanza.

Al personal docente:

1. Demostrar seguridad y confianza al expresar sus inquietudes en relación a las propuestas de trabajo por la directora del colegio.
2. Asumir retos y compromisos propuestos por el equipo directivo para mejorar la organización y participación en las gestiones del colegio.
3. El funcionamiento armónico de las actividades asignadas para que garantice su prestigio y autoridad en el colegio.
4. Cuidar y contribuir a mejorar el entorno físico en el que desempeñan sus actividades educativas, demostrando una preocupación del bienestar de los escolares como de su integridad física.
5. Estrechar la comunicación con el equipo directivo y padres de familia para concertar en la puesta en marcha de actividades que permiten un mejor resultado tanto en aspectos académicos como de relaciones humanas.
6. Propiciar espacios de comunicación que contribuyan a mejorar el clima laboral en el colegio.

X. BIBLIOGRAFIA

- Arias, F. (1999). El proyecto de Investigación. En F. Arias, *El proyecto de Investigación* (pág. 96). Caracas: Episteme.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación*. Lima: San Marcos.
- Bris, M. M. (2000). *Clima de trabajo y organizaciones que aprenden*. Obtenido de <http://E:/investigaciones%20clima/climade%20trabajo.pdf>
- Collado Navarro, J. (2012). *El director escolar, competencias, funciones y características. Propuestas de mejora al centro*. Valencia.
- Furnham, A. (2006). *Psicología Organizacional. El comportamiento de los individuos en las organizaciones*. México: Alfaomega grupo editor S.A de C.V.
- Gómez, M. y. (2017). *Inteligencia emocional del gerente educativo y Clima Laboral en las escuelas bolivarianas*. Venezuela: Fundación Koinoia.
- Gonzalez, M. T., Nieto, J. M., & Portela, A. (2003). *Organización y Gestión de Centros Escolares. Dimensiones y Procesos*. Madrid: PEARSON Prentice Hall.
- Habregopino. (2013). *Funciones administrativas*. Obtenido de Blog de Administración de la Educación: <http://www.monografias.com/trabajos93/la-administracion-educativa/la-administracion-educativa2.shtrnlxzz3nWIJjTV4>
- Kerlinger, F. N. (2002). *Investigación del Comportamiento. Métodos de investigación en Ciencias Sociales*. México: McGraw-Hill.
- Laurenco, M., & Moreno, F. (1974). *Organización y Administración escolar*. Buenos Aires: KAPELUSZ.
- Lemus, L. A. (1975). *Administración, dirección y Supervisión de escuelas*. Buenos Aires: APELUSZ.
- Méndez Álvarez, C. (1988). *Metodología*. Mexico: McGraw Hill INTERAMERICANA.
- Méndez, C. (2001). *Diseño y desarrollo del Proceso de Investigación*. Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.
- MINED. (2010). *Manual para el Funcionamiento de los centros privados y subvencionados*. Managua, Nicaragua.
- Monárrez Vásquez, H. (Enero de 2016). *El clima escolar y su relación con el liderazgo directivo*. (I. U. Angloespañol, Editor) Obtenido de <http://E:/investigaciones%20clima/clima%20escolar.pdf>

- Peláez, A. R. (2010). La Entrevista. *Educación*, 15.
- Pozner de Weinberg, P. (2008). *El directivo como gestor de aprendizajes escolares*. Buenos Aires.
- Rodriguez, G. (2013). *Perfil del director de una institución educativa privada y su congruencia con el personal que ocupa*. Obtenido de file:///C:/Users/Eveling/Documents/master%20director1.pdf
- Román Costela, V. (2016). *El Liderazgo con inteligencia emocional y su inclusión con programas de formación de directores*. Obtenido de file:///H:/INTELIGENCIA%20EMOCIO.pdf
- Romero, E. F. (1997). La cultura Organizativa y la Gestión administrativa en los centros educativos. *Revista Educacion*, 69-79.
- Sampieri, R. C. (2014). *Metodología de la Investigación* (Vol. sexta edición). México: Mc Graw Hill Education.
- Schein, E. H. (1999). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Madrid: Siglo XXI Editores.
- Tamayo. (2008). *Eumet.net*. Obtenido de <http://www.eu.net/tesis-doctoral>
- Tannehill, R. (1978). *Enriquecimiento del trabajo*. México: Grupo Editorial Expansión.
- Taylor, S. J. (1987). *Wikipedia*. Obtenido de [https://es.m.wikiwdia.org/wiki/Entrevista Abierta](https://es.m.wikiwdia.org/wiki/Entrevista_Abierta).
- Tenutto, M. A. (2008). *Escuela para maestros*. (M. E. Hernandez, Ed.) Buenos Aires: Circulo Latino Austral.
- Thevenet, M. (1992). *Auditoría de la cultura empresarial*. Madrid: Díaz de Santos.
- Torrecilla, J. M. (2006). *La Entrevista*. Madrid España.

XI.ANEXOS

ANEXOS



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Entrevista a Directora

Estimada Directora, somos estudiantes de V año de Pedagogía con mención en Administración de la Educación de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN-MANAGUA, actualmente estamos realizando una investigación sobre la Incidencia del trabajo del equipo directivo en el clima laboral del personal docente del colegio Inmaculado Corazón de María ubicado en el Reparto San Patricio del distrito III Managua del departamento de Managua, en el I semestre del año en curso, por tanto solicitamos su apoyo en responder esta entrevista para llevar a cabo nuestra investigación.

Objetivo: Conocer cómo incide el trabajo del equipo directivo en el clima laboral en el colegio Inmaculado Corazón de María en el turno matutino del departamento de Managua, durante el primer semestre del año 2019.

DATOS GENERALES

Sexo: a) F _____ b) M _____

Años de Servicio en el cargo: _____

¿Cuál es su nivel académico? a) Técnico superior ____ b) Licenciado ____
c) Otros _____

I. Características del equipo directivo.

1. ¿Cuáles son las características del equipo directivo de este colegio?

2. ¿Qué cualidades personales debe tener el dirigente escolar?

3. Al momento de presentarse un conflicto entre usted y el personal docente ¿De qué manera actúa emocionalmente frente a esta situación?

4. ¿Usted cree que ha logrado tener empatía con el personal que dirige?

5. ¿Usted reflexiona diariamente sobre las acciones que se desarrollan en el colectivo de trabajo? ¿En esa misma reflexión, destaca sus fortalezas y debilidades?

6. ¿Cómo debe ser la comunicación entre el equipo directivo, la comunidad educativa y los padres de familia en este colegio?

II. Labor administrativa y Pedagógica del equipo directivo

7. ¿Cómo actúa usted en las actividades cotidianas de su labor directiva?

8. ¿Cuáles son las funciones administrativas que realiza en esta institución educativa?

9. ¿De qué manera organiza la elaboración de los planes en el colegio?

10. ¿Cómo coordina a la comunidad educativa para garantizar el funcionamiento del colegio?

11. ¿Según el Manual para el funcionamiento de los centros privados y subvencionados, cuales son las principales funciones que usted realiza en este colegio?

12. ¿Qué funciones pedagógicas usted promueve e implementa en su acción diaria en esta institución?

13. ¿Qué habilidades pedagógicas destaca en su labor como director/a de este colegio?

III. Clima Laboral

14. Según las relaciones interpersonales con su equipo de trabajo ¿Cómo es el clima laboral de este colegio?

15. ¿Considera que el clima laboral es esencial en toda organización educativa?
¿Por qué?

16. En este colegio ¿Usted como director/a motiva y reconoce la labor ejercida por los docentes?

17. ¿Qué actividades se realizan entre el equipo directivo y el personal docente para fomentar la socialización y la comunicación?

18. ¿Considera que las relaciones humanas con su personal docente estimulan de manera efectiva el trabajo en el colegio?

19. ¿La infraestructura física del colegio presta las condiciones adecuadas para desarrollar la labor administrativa y pedagógica?

20. ¿Usted considera que la infraestructura influye en el desempeño del trabajo directivo y pedagógico en el colegio? ¿Por qué?



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA

UNAN - MANAGUA

Entrevista a Sub-Directora

Estimada Sub-Directora, somos estudiantes de V año de Pedagogía con mención en Administración de la Educación de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN-MANAGUA, actualmente estamos realizando una investigación sobre la Incidencia del trabajo del equipo directivo en el clima laboral del personal docente del colegio Inmaculado Corazón de María ubicado en el Reparto San Patricio del distrito III Managua del departamento de Managua, en el I semestre del año en curso, por tanto solicitamos su apoyo en responder esta entrevista para llevar a cabo nuestra investigación.

Objetivo: Conocer cómo incide el trabajo del equipo directivo en el clima laboral en el colegio Inmaculado Corazón de María en el turno matutino del departamento de Managua, durante el primer semestre del año 2019.

DATOS GENERALES

Sexo: a) F _____ b) M _____

Años de Servicio en el cargo: _____

¿Cuál es su nivel académico? a) Técnico superior ____ b) Licenciado ____

c) Otros _____

I. Características del equipo directivo.

1. ¿Cuáles son las características del equipo directivo de este colegio?

2. ¿Qué cualidades personales debe tener el dirigente escolar?

3. Al momento de presentarse un conflicto entre usted y el personal docente ¿De qué manera actúa emocionalmente frente a esta situación?

4. ¿Usted cree que ha logrado tener empatía con el personal que dirige?

5. ¿Usted reflexiona diariamente sobre las acciones que se desarrollan en el colectivo de trabajo? ¿En esa misma reflexión, destaca sus fortalezas y debilidades?

6. ¿Cómo debe ser la comunicación entre el equipo directivo, la comunidad educativa y los padres de familia en este colegio?

II. Labor administrativa y Pedagógica del equipo directivo

7. ¿Cómo actúa usted en las actividades cotidianas de su labor directiva?

8. ¿Cuáles son las funciones administrativas que realiza en esta institución educativa?

9. ¿De qué manera organiza la elaboración de los planes en el colegio?

10. ¿Cómo coordina a la comunidad educativa para garantizar el funcionamiento del colegio?

11. ¿Según el Manual para el funcionamiento de los centros privados y subvencionados, cuales son las principales funciones que usted realiza en este colegio?

12. ¿Qué funciones pedagógicas usted promueve e implementa en su actividad diaria en esta institución?

13. ¿Qué habilidades pedagógicas destaca en su labor como director/a de este colegio?

III. Clima Laboral

14. Según las relaciones interpersonales con su equipo de trabajo ¿Cómo es el clima laboral de este colegio?

15. ¿Considera que el clima laboral es esencial en toda organización educativa? ¿Por qué?

16. En este colegio ¿Usted motiva y reconoce la labor ejercida por los docentes?

17. ¿Qué actividades se realizan entre el equipo directivo y el personal docente para fomentar la socialización y la comunicación?

18. ¿Considera que las relaciones humanas con su personal docente estimulan de manera efectiva el trabajo en el colegio?

19. ¿La infraestructura física del colegio presta las condiciones adecuadas para desarrollar la labor administrativa y pedagógica?

20. ¿Usted considera que la infraestructura influye en el desempeño del trabajo directivo y pedagógico en el colegio? ¿Por qué?



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Guía de Encuesta a Docentes

Estimados Docentes, somos estudiantes de V año de Pedagogía con mención en Administración de la Educación de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN-MANAGUA, actualmente estamos realizando una investigación sobre la Incidencia del trabajo del equipo directivo en el clima laboral del personal docente del colegio Inmaculado Corazón de María ubicado en el Reparto San Patricio del distrito III Managua del departamento de Managua, en el I semestre del año en curso, por tanto solicitamos su apoyo en responder esta encuesta para llevar a cabo nuestra investigación.

Objetivo: Conocer cómo incide el trabajo del equipo directivo en el clima laboral en el colegio Inmaculado Corazón de María en el turno matutino del departamento de Managua, durante el primer semestre del año 2019.

DATOS GENERALES

Sexo: a) F _____ b) M _____

Años de Servicio en el cargo: _____

¿Cuál es su nivel académico? a) Técnico superior ____ b) Licenciado ____

c) Otros _____

Encierre en un círculo únicamente una de las opciones que a continuación se les presentan.

I. Características del Equipo directivo.

1. ¿Cuál de las siguientes características del equipo directivo se identifica en este colegio?

- Buen juicio. Aptitud intelectual, salud mental y física
- Personalidad y competencia profesional, una filosofía de educación fundamentada y servicio profesional
- Liderazgo democrático, aptitud para trabajar en grupo y buena comunicación

2. ¿Cuál de las siguientes cualidades personales considera que tiene el dirigente escolar?

- Competencia técnica, buen trato a las personas
- Respeto a la opinión ajena, decisión e iniciativa
- Disposición, entusiasmo y confianza en sí mismo
- Prever problemas

3. Al momento de presentarse un conflicto entre usted y el equipo directivo ¿De qué manera actúa el equipo directivo emocionalmente frente a esa situación?

- a. Autoconciencia y control de sí mismo
- b. Motivación
- c. Empatía
- d. Habilidades sociales en la comunicación

4. ¿Considera usted que el equipo directivo ha logrado tener empatía con el personal que dirige?

- a. De manera constante
- b. En algunas ocasiones
- c. Muy pocas veces
- d. Nunca

5. ¿Cómo es la comunicación entre el equipo directivo, la comunidad educativa y los padres de familia en este colegio?

- a. De manera crítica y positiva
- b. Debe formularse dentro del colegio
- c. Un Intercambio colectivo
- d. Aspira a atender las necesidades de la comunidad educativa

II. Labor administrativa y Pedagógica del equipo directivo

6. ¿Cuáles son las funciones administrativas que realiza el equipo directivo en esta institución educativa?

- a. Planificación de las actividades del colegio
- b. Organiza y ejecuta las actividades programadas
- c. Dirige y coordina al equipo de trabajo
- d. Controla y evalúa el cumplimiento de las actividades

7. ¿De qué manera organiza la dirección la elaboración de los planes institucionales? (Plan anual, Plan de evacuación, Plan de Reforzamiento, Plan de Evacuación)

- a. De manera colectiva y conjunta
- b. Designa comisiones de trabajo
- c. El equipo directivo realiza esta función
- d. No se realiza la elaboración de los planes

8. ¿Cómo identifica la actuación del equipo directivo en las actividades cotidianas del colegio?

- a. Apela a las relaciones interpersonales
- b. Administra y ejecuta
- c. Atiende las políticas educativas de la institución
- d. Persuade y convence para resolver conflictos

9. ¿Según el Manual para el funcionamiento de los centros privados y subvencionados, cuales son las principales funciones que realiza la dirección en este colegio? En esta pregunta usted puede seleccionar más de una opción, las que considere conveniente.

- a. Elaborar y organizar el plan anual del colegio
- b. Garantizar la asesoría técnica y metodológica del personal docente y administrativo
- c. Mantener coordinación permanente con la comunidad educativa
- d. Cumplir en tiempo y forma la elaboración y remisión de informes establecidos por el Ministerio de Educación
- e. Administrar eficientemente los recursos humanos, físicos y materiales del Centro Educativo
- f. Acompañar y evaluar la gestión de los docentes del centro en el cumplimiento de las políticas educativas, programas de estudios y planes de clase

10. ¿Qué funciones pedagógicas promueve e implementa la dirección del colegio en la actividad diaria de esta institución?

- a. Como educadores: generan espacio de expresión y reflexión
- b. Sugieren nuevas estrategias y herramientas para mejorar la calidad de la enseñanza
- c. Como animadores pedagógicos; orientan y asesoran a los docentes en los procesos de enseñanza aprendizaje y en el aspecto psico-afectivo
- d. Tienen la capacidad de escuchar y comunicar

11. ¿Qué habilidades pedagógicas destaca en la labor administrativa el equipo directivo de este colegio?

- a. Delega responsabilidades y organiza su tiempo
- b. Propicia un clima institucional favorable y resuelve conflictos
- c. Realiza visitas de evaluación pedagógica al salón
- d. Monitorea la evaluación de los aprendizajes de los estudiantes.
- e. Motiva a la comunidad educativa para trabajar en función de los aprendizajes

III. Clima Laboral

12. Según las relaciones interpersonales con el equipo de trabajo ¿Cómo es el clima laboral de este colegio?

- a. Favorable
- b. Estable
- c. Desfavorable

13. ¿Por cuáles de las opciones siguientes considera que el clima laboral es esencial en toda organización educativa?

- a. Favorece la comunicación entre el equipo
- b. Ayuda a crear un mejor ambiente de trabajo
- c. No tiene influencia en la labor educativa

14. En este colegio ¿El director/a motiva y reconoce la labor ejercida por los docentes?

- a. Si, motiva y valora la labor docente
- b. Hace reconocimiento a nivel del colectivo
- c. Desvalora el trabajo que realiza el docente

15. ¿Qué actividades se realizan entre el equipo directivo y el personal docente para fomentar la socialización y la comunicación?

- a. Espacios de expresión y convivencia
- b. Integración y presentación de nuevos miembros en el personal docente.
- c. Actividades religiosas y espirituales
- d. No se realizan actividades

16. ¿Considera que las relaciones humanas entre el equipo directivo y el personal docente estimulan de manera efectiva el trabajo en el colegio?

- a. De manera constante
- b. es efectivo para llevar a cabo las tareas cotidianas
- c. se actúa de manera impersonal y aislada

17. ¿La infraestructura física del colegio presta las condiciones adecuadas para desarrollar la labor pedagógica?

- a. La infraestructura es adecuada a la labor pedagógica
- b. La infraestructura determina la ubicación y tamaño de los salones
- c. La infraestructura es inadecuada a la labor pedagógica

18. ¿Usted considera que la infraestructura influye en el desempeño del trabajo directivo y pedagógico en el colegio?

- a. Si, de manera efectiva
- b. Ayuda al desempeño de los docentes y administrativos
- c. No influye en la labor pedagógica y administrativa



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Guía de Encuesta a Estudiantes

Estimados estudiantes, somos estudiantes de V año de Pedagogía con mención en Administración de la Educación de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN-MANAGUA, solicitamos su apoyo en responder esta encuesta para llevar a cabo nuestra investigación.

Objetivo: Conocer cómo incide el trabajo del equipo directivo en el clima laboral en el colegio Inmaculado Corazón de María en el turno matutino del departamento de Managua, durante el primer semestre del año 2019.

DATOS GENERALES

Sexo: a) F _____ b) M _____ Grado: _____

Edad: _____ Años de estudiar en el colegio _____

Encierre en un círculo una sola respuesta.

I. Características del Equipo directivo.

1. ¿Qué características presenta el equipo directivo en este colegio?
 - a. Razonamiento y juicio para resolver problemas del colegio.
 - b. Servicio profesional
 - c. Liderazgo en el colegio

2. ¿Cuál de las siguientes cualidades personales considera tiene el equipo directivo?
 - a. Buen trato a las personas y prever problemas
 - b. Respeto a la opinión ajena, decisión e iniciativa
 - c. Disposición, entusiasmo y confianza en sí mismo

3. Al momento de presentarse una situación problemática en el colegio ¿De qué manera actúa emocionalmente el equipo directivo?

- a. Se controla a sí mismos
- b. Mantiene la calma y el control en su personal docente
- c. Se comunica con los padres de familia

4. ¿Considera usted que el equipo directivo ha logrado tener buenas relaciones laborales con los docentes?

- a. De manera constante
- b. En algunas ocasiones
- c. Muy pocas veces

5. ¿Cómo debe ser la comunicación entre el equipo directivo, los docentes, los estudiantes y los padres de familia en este colegio?

- a. Muy buena y positiva.
- b. Un Intercambio colectivo
- c. Debe atender las necesidades de la comunidad educativa

II. Labor administrativa y Pedagógica del equipo directivo

6. ¿Cuáles son las funciones administrativas que realiza el equipo directivo en este colegio?

- a. Planifica las actividades del colegio
- b. Organiza a docentes y estudiantes
- c. Controla y evalúa el cumplimiento de las actividades

7. ¿Cómo es la actuación del equipo directivo en las actividades cotidianas del colegio?

- a. Se relaciona de manera respetuosa con toda la comunidad educativa.
- b. Administra eficientemente el colegio
- c. Se preocupa por el bienestar de estudiantes y docentes.

8. ¿La directora o subdirectora llegan de manera constante al salón de clases? En la siguiente pregunta seleccione las respuestas que considere conveniente

- a. Si, de manera constante
- b. En algunas ocasiones
- c. Muy pocas veces
- d. Nunca

9. ¿Qué habilidades destaca en las actividades administrativas del equipo directivo de este colegio?

- a. Propicia un clima favorable para buscar soluciones a problemas
- b. Asiste y acompaña a los estudiantes del salón
- c. Está pendiente de la evaluación de los aprendizajes de los estudiantes.

III. Clima Laboral

10. ¿Cómo es el clima laboral de este colegio? (Clima laboral se entiende como el ambiente de trabajo donde se dan espacios de respeto, convivencia y comunicación entre el colectivo de trabajo de este colegio)

- a. Favorable
- b. Estable
- c. Desfavorable

11. ¿Considera que el ambiente laboral (concepto de clima) es esencial en este colegio?

- a. Sí, porque favorece la comunicación entre compañeros
- b. Ayuda a crear un mejor ambiente en el salón
- c. No es importante

12. En este colegio ¿El director/a motiva y reconoce la labor ejercida por los docentes y los estudiantes?

- a. Si, motiva y valora la labor docente.
- b. Hace reconocimiento a nivel del colectivo
- c. Desvalora el trabajo que realiza el docente

13. ¿Qué actividades se realizan en este colegio para fomentar la socialización y la comunicación?

- a. Compartir en los días festivos y religiosos
- b. Encuentros y retiros espirituales
- c. No se realizan actividades

14. ¿La infraestructura física del colegio presta las condiciones adecuadas para el docente y estudiante?

- a. sí, es adecuada
- b. Hay poco espacio y el tamaño es pequeño en los salones
- c. Es inadecuada



GUIA DE OBSERVACIÓN AL COLEGIO

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

OBJETIVO

Conocer la estructura física y el entorno laboral de la comunidad educativa del colegio.

I. DATOS GENERALES DEL CENTRO:

Nombre del centro: _____ Fecha: _____ Distrito: _____

Dirección del centro:

II. DESARROLLO

1. Infraestructura:

N° de Pabellones: ____ N° de Aulas de clase: ____ Oficinas Administrativas: _____

Mobiliario: _____ Ruta de Evacuación: _____

Existencia Aula Tic: _____ Bodegas: _____

Biblioteca: _____ Área de Recreación: _____

Cafetín: _____

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

2. Estado de la infraestructura

Condiciones	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Mobiliario				
Aulas				
Pabellones				
Oficina de dirección				
Sala de maestros				
Áreas Recreativas				
Parqueo				

3. Estado de servicios básicos.

Servicios Básicos	Excelente	Muy bueno	Regular	Malo
Agua Potable				
Aguas negras				
Energía eléctrica				
Teléfono				
Internet				
Bebederos				

Observación: _____

4. ¿Cómo se encuentra organizado el centro?

a) Personal Administrativo:

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

Observación:

5. Ambiente de las aulas y relaciones interpersonales equipo directivo-Docentes.

Grado	Porte y aspecto del docente				Higiene y aseo en el salón				Relaciones interpersonales con la directora.				Relaciones interpersonales con la subdirectora.			
	E	B	A	M	E	B	A	M	E	B	A	M	E	B	R	M
Séptimo																
Octavo																
Noveno																
Décimo																
Undécimo																

E: Excelente, **B:** Bueno, **A:** Adecuado, **M:** Malo

6. Disciplina laboral.**Indicar con E si es excelente y con R si es regular**

Asistencia de director _____

Asistencia de los docentes _____

Asistencia de los estudiantes _____

Presencia de los padres de familia _____

Observaciones