

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
UNAN – MANAGUA
RECINTO UNIVERSITARIO “RUBÉN DARÍO”
FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA
PEDAGOGÍA CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN



Tema:

Liderazgo del director y su incidencia en los resultados de la Gestión Administrativa del Instituto Juan José Rodríguez del turno matutino, ubicado en el barrio San Antonio, en el Municipio de Jinotepe, Departamento de Carazo, en el II semestre del año 2015.

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

AUTORAS:

Bra. Karla Vanessa Munguía

Bra. Yaquelin Del Carmen Jiménez Aguirre

TUTOR:

Lic. Vicente Briceño

Managua, 16 de diciembre de 2015

Índice

I.	INTRODUCCIÓN.....	5
1.1	JUSTIFICACIÓN	6
1.2	ANTECEDENTES	7
1.3	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
II.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	12
2.1	GENERAL:.....	12
2.2	ESPECÍFICOS:.....	12
III.	MARCO TEÓRICO.....	13
3.1.	CONCEPTO DE LIDERAZGO	13
3.1.2.	ESTILOS DE LIDERAZGO	15
3.1.3.	CARACTERÍSTICAS DEL LÍDERAZGO	17
3.1.4.	FUNCIONES DEL LIDER	18
3.2.	GESTIÓN.....	19
3.2.1.	PROCESOS DE LA GESTIÓN:	23
3.2.1.1.	PLANIFICACIÓN	23
3.2.1.2.	EJECUCIÓN.....	24
3.2.1.3.	EVALUACIÓN	25
3.3.	DIMENSIONES:.....	28
3.3.1.	DIMENSIÓN INSTITUCIONAL.....	29
3.3.2.	DIMENSIÓN PEDAGÓGICA	31
3.3.3.	DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA.....	33
3.3.4.	DIMENSIÓN COMUNITARIA	34
IV.	PREGUNTAS DIRECTRICES.....	37
V.	OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	38
VI.	DISEÑO METODOLÓGICO	41
6.1.	ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	41
6.2.	TIPO DE INVESTIGACIÓN SEGÚN SU ALCANCE	41
6.3.	POBLACIÓN Y MUESTRA:.....	42
6.4.	TIPO DE MUESTREO	43

6.5. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS.....	43
6.6. VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS.....	45
6.7. PLAN DE ANÁLISIS.....	46
VII. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	47
7.2. Liderazgo	47
VIII. CONCLUSIONES.....	60
IX. RECOMENDACIONES	62
X. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	64
XI. ANEXOS.....	66

RESUMEN

El presente trabajo investigativo consiste en valorar el estilo de liderazgo del Director y su incidencia en los resultados de la gestión administrativa del Instituto Juan José Rodríguez del turno matutino, ubicado en el barrio San Antonio en el municipio de Jinotepe departamento de Carazo, en el II semestre del año 2015.

Este estudio es de carácter descriptivo y de corte transversal. El universo estuvo constituido por 2 administrativos: director y subdirectora, 19 docentes, 761 estudiantes y 740 padres y madres de familia. La muestra fue: director y subdirectora administrativa, 13 docentes, 60 estudiantes y 10 padres de familia, ésta fue seleccionada por conveniencia en el caso del director, subdirectora y docentes; y por conglomerado en el caso de los estudiantes y padres de familia, ya que se seleccionaron solamente un grupo de estudiantes y padres de familia.

El objetivo principal de esta investigación es valorar el liderazgo que ejerce el director y su incidencia en los resultados de la gestión administrativa que conlleven a alternativas de solución para mejorar la calidad del Instituto Juan José Rodríguez del turno matutino, ubicado en el barrio San Antonio, en el municipio de Jinotepe, departamento de Carazo, en el segundo semestre del año lectivo 2015.

Para la realización del presente trabajo, se recopiló información a través de la aplicación de técnicas como: la observación, entrevista y encuesta.

De acuerdo a la investigación realizada en el área administrativa del Instituto Juan José Rodríguez se llegó a las siguientes conclusiones:

El director ejerce un liderazgo democrático, ya que toma en cuenta a las opiniones de la comunidad educativa para la elaboración y ejecución del plan anual.

En relación al proceso de planificación de las gestiones que se realizan en el instituto, no se elaboran proyectos de mejora en el centro educativo dentro del Plan Operativo Anual, se realizan coordinaciones interinstitucionales, no hay convenios con ninguna ONG, el director supervisa las gestiones y planes que se llevan a cabo en el centro de manera directa o indirecta, existen necesidades como ampliación del drenaje pluvial, construcción de rampla, restauración del sistema eléctrico, capacitación a docentes y padres de familia para fortalecer los valores, asignación de recursos humanos.

Las recomendaciones giran alrededor del fortalecimiento del proceso de la gestión administrativa que permitan obtener resultados eficientes para mejorar la calidad educativa, tomando en cuenta la participación y compromiso que debe tener la comunidad educativa y la institución.

I. INTRODUCCIÓN

El liderazgo es la capacidad de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el logro de las metas del grupo. Un buen liderazgo es determinante para lograr los propósitos que resulta fundamentalmente para la calidad educativa, la transformación de la organización y el funcionamiento interno de las escuelas. (Loera, 2003)

Gestión es el proceso mediante el cual el equipo directivo determina las acciones a seguir según los objetivos institucionales, necesidades detectadas, cambios deseados y nuevas acciones solicitadas y la forma como se realizan estas acciones (Estrategias, acciones) y los resultados que se logran.

(Rios Barrios, 2007)

El director como líder de la institución educativa es la máxima autoridad y el representante legal de la misma. En este sentido, es responsable de los procesos de gestión educativa, pedagógica y administrativa, debiendo lograr óptimas condiciones para el adecuado desempeño profesional de los docentes, a fin que los estudiantes obtengan las competencias necesarias, por grado y edad.

Para una efectiva gestión se debe ejercer un buen liderazgo que involucra una serie de aspectos, tales como la planificación, organización, dirección, coordinación y el control. Por ello, el director de la institución educativa tiene que estar preparado para actuar en todos estos ámbitos y, por ende, requiere fortalecer sus capacidades para desempeñarse adecuadamente en los mismos.

El principal propósito del estudio es valorar el liderazgo que ejerce el director y su incidencia en los resultados de la gestión administrativa y proponer alternativas de solución que ayuden a mejorar el desempeño del director, identificando las

gestiones realizadas por la dirección del centro y si estas responden a las necesidades de dicho centro.

Dentro de los resultados esperados se pretende que la calidad del proceso de enseñanza aprendizaje esté íntimamente relacionado con los procesos de gestión, es decir que el personal de dirección influya con liderazgo y alto compromiso social sobre el trabajo docente en las aulas de clase y fuera de ella.

1.1 JUSTIFICACIÓN

Un problema muy evidenciado en la mayoría de los centros educativos es la falta de gestión por parte de las administraciones.

Este estudio tiene como finalidad valorar el liderazgo que ejerce el director durante el proceso de gestión administrativa y proponer alternativas de solución que ayuden a mejorar el desempeño del director.

La realización del mismo es importante, porque permitirá conocer la realidad educativa de dicho centro, con vista al fortalecimiento del liderazgo y su incidencia en la gestión institucional, administrativa, pedagógica y comunitaria. Así como también para retroalimentar nuestros conocimientos para nuestro desempeño laboral como futuros administradores.

Los resultados, permitirán conocer fortalezas y debilidades del liderazgo del director en el proceso de gestión y por consiguiente del proceso pedagógico para así brindar alternativas o sugerencia que puedan ser de utilidad para el crecimiento del mismo.

Serán beneficiarios de forma directa la dirección, personal docente y estudiantes y de forma indirecta padres de familia. Se mejorará el liderazgo que ejerce el

director y por ende el desempeño de gestión por parte de la administración del centro para la labor educativa.

Esto será punto de partida para que todos los participantes, de la comunidad educativa reconozcan, la importancia de su responsabilidad en la participación activa de transformar y mejorar la calidad de la educación en el instituto Juan José Rodríguez. Así mismo servirá de referencia a otros estudiantes que deseen trabajar esta temática, al Ministerio de Educación le será útil para el análisis de liderazgo, gestión administrativa y al centro de documentación de pedagogía (CEDOC) para futuras investigaciones.

1.2 ANTECEDENTES

El tema de gestión, ha sido una constante para el Ministerio de Educación (MINED), desde el punto de vista de mejoramiento de la calidad educativa en Nicaragua.

Para conocer los antecedentes relacionados con el liderazgo y la gestión administrativa que realizan los directores de centros educativos, se retomaron investigaciones que aborden temas relacionados con las variables de la investigación.

A nivel internacional se encontró la siguiente investigación:

(Solis Garcia, 2010) Abordó el tema: La influencia del liderazgo en la gestión escolar.

El objetivo de la investigación fue analizar el estilo de liderazgo y gestión escolar que ejercen los directivos.

Los resultados obtenidos es que el tipo de liderazgo que se establece de una forma general es el burocrático, es decir no es un líder dominante, no interviene por iniciativa propia ni ejerce su autoridad o influencia, deja estas tareas al grupo de trabajo o bien a sus colaboradores.

El liderazgo de los directivos no influye de manera directa en el logro de objetivos ni en la gestión del centro esto debido a que son los encargados de movilizar y encauzar los esfuerzos de la escuela para el logro de objetivos.

Se lleva a cabo la gestión de una manera burocrática debido a una estructura de tipo jerárquica.

Y en el Centro de Documentación del Departamento de Pedagógica (CEDOC), se encontraron las siguientes investigaciones:

(Solano & Bermudez, 2014), Liderazgo y gestión administrativa del director de la escuela pública Nueva Esperanza, Departamento de Granada en el II semestre del año 2014.

El objetivo de esta investigación fue Valorar los procesos de liderazgo y gestión administrativa del director de la Escuela.

Obteniendo como resultado que el director del centro es un buen gestor de proyectos educativos porque ha dado respuesta a algunas necesidades que eran de prioridad en la escuela, pero no es un buen líder pedagógico porque permite que algunos maestros realicen lo que ellos deciden hacer y dentro de las bases y funciones de un buen liderazgo implica mandar, influir y motivar a un grupo de personas en este caso los docentes.

A lo que recomendaron conformar equipos de trabajo, lo cual posibilitara la ejecución de las actividades eficazmente así como mejorar el desempeño laboral de sus miembros.

De igual manera recomiendan brindar espacios de participación al personal docente donde este pueda desarrollar sus competencias desempeñándose exitosamente en su puesto de trabajo.

(Lopez & Morales, 2014), El liderazgo del director y su incidencia en el desempeño de las funciones administrativas en el Centro Escolar Rubén Darío del distrito IV de la ciudad de Managua, Departamento de Managua en el segundo semestre del año 2014.

El objetivo de esta investigación es Valorar el liderazgo que ejerce la directora y su incidencia en el desempeño de las funciones administrativas del centro.

Se obtuvieron los siguientes resultados la directora ejerce un liderazgo autocrático e incide negativamente en algunas funciones administrativas, sin embargo un aspecto positivo son las diferentes gestiones que ha venido realizando y que traen importantes beneficios a la comunidad educativa.

Se recomienda proponer actividades recreativas con el personal para fortalecer las buenas relaciones y el trabajo en equipo.

En ambas investigaciones se reflejan diferentes tipos de liderazgo que ejercen los directivos de los centros educativos, lo que puede incidir positiva o negativamente en la gestión administrativa, y por tanto es importante poseer competencias para realizar dicha función.

Los directores son los responsables de llevar a cabo cada una de las funciones administrativas, pero en este proceso no toman en cuenta la importancia de la gestión en vista a mejorar las necesidades que se presentan en los centros y de esa forma mejorar las condiciones que contribuyan al desarrollo del proceso de enseñanza- aprendizaje.

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la mayoría de los centros educativos los directivos son maestros con larga trayectoria docente y no cuentan con el perfil que se requiere para un gerente educativo, no están familiarizados con los procesos administrativos llegando a adoptar las mismas prácticas que no generan impacto en la comunidad escolar.

Estos docentes al llegar al nivel jerárquico poseen características de algún estilo de liderazgo el cual está íntimamente ligado a los procesos que se desarrollan en la escuela es decir desde los procesos de enseñanza aprendizaje hasta los de gestión, pasando por la calidad de esta, es por ello que debe estar al tanto de todo el entorno que envuelve a la comunidad escolar para así poder prever, corregir y dar diagnóstico a situaciones que en algún momento lleguen a suscitar y que pueden afectar nocivamente.

A través de este estudio se valorará el liderazgo que ejerce el director y su incidencia en los resultados de la Gestión Administrativa que conlleven alternativas de solución para mejorar la calidad educativa en el Instituto Juan José Rodríguez por lo que se considera que es pertinente plantearse la siguiente pregunta:

¿Cómo incide el estilo de liderazgo del director en los resultados producto de la Gestión administrativa del Instituto Juan José Rodríguez?

II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 GENERAL:

Valorar el liderazgo que ejerce el director y su incidencia en los resultados de la gestión administrativa que conlleven a alternativas de solución para mejorar la calidad educativa del Instituto Juan José Rodríguez del turno matutino, ubicado en el barrio San Antonio, en el municipio Jinotepe, departamento de Carazo, en el II semestre del año 2015.

2.2 ESPECÍFICOS:

- Identificar el estilo de liderazgo que ejerce el director en la ejecución de la gestión administrativa del instituto Juan José Rodríguez.
- Describir el proceso de gestión administrativa que realiza el director con el fin de fortalecer el funcionamiento interno del instituto Juan José Rodríguez.
- Determinar la incidencia del estilo de liderazgo del director en los resultados de la gestión administrativa que realiza en el instituto Juan José Rodríguez.
- Brindar recomendación que permitan mejorar la calidad en los procesos de liderazgo y gestión administrativa del director en pro del desarrollo de la comunidad educativa.

III. MARCO TEÓRICO

3.1. CONCEPTO DE LIDERAZGO

(Chiavenato , 2002) “El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”. A razón de este planteamiento, se entiende por liderazgo la habilidad y cualidad positivamente valorada en personas que se encargan de dirigir un equipo”.

Esta afirmación permite establecer que un estilo de liderazgo acorde a los cambios y exigencias de una sociedad emergente, es un factor clave para el desarrollo de una educación de calidad. El ejercicio de este liderazgo recae principalmente sobre el director del centro educativo actual.

(Lussier & Achua, 2008) Definen el liderazgo como la influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio.

Los administradores desempeñan cuatro funciones fundamentales: Planeación, organización, dirección y control. El liderazgo, por lo tanto, forma parte de la labor del administrador. Sin embargo hay administradores que no son líderes eficaces.

Cuando nos referimos a la palabra administrador nos referimos a una persona que posee un título y una autoridad formal, mientras que cuando usamos la palabra líder aludimos a alguien que puede ser administrador o subordinado. Un líder siempre puede influir en los demás; lo que no ocurre siempre con un administrador.

3.1.1. LIDERAZGO DEL DIRECTOR

El equipo que oriente el proceso cuenta con un liderazgo reconocido por la comunidad educativa. Si bien el compromiso de trabajo es colectivo, es necesario que quede establecido un papel de liderazgo que oriente y monitoree todo el proceso. Generalmente, ese equipo puede estar dirigido por el director o una persona especializada en el tema de gestión.

Liderazgo

Para (Loera, 2003) el liderazgo es:

La capacidad de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el logro de las metas del grupo. Esta definición supone cuatro aspectos:

- 1) Capacidad para usar el poder (Autoridad formalmente delegada de la institución de modo responsable).
- 2) Capacidad para comprender que los seres humanos tenemos diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos y situaciones.
- 3) Capacidad para inspirar.
- 4) Capacidad para actuar en forma tal que se propicie un ambiente de respuesta a las motivaciones y fomento de estas.

Un buen liderazgo es determinante para lograr los propósitos que resulta fundamentalmente para la calidad educativa, la transformación de la organización y el funcionamiento interno de las escuelas, así como de la gestión de la función supervisora; el desarrollo de una gestión institucional centrada en la escuela y el aseguramiento de los aprendizajes y en general el alineamiento de toda la estructura educativa hacia el logro educativo.

3.1.2. ESTILOS DE LIDERAZGO

Liderazgo Autoritario

El líder determina toda política, el líder dicta a cada miembro la tarea. El líder tiende a ser personal al elogiar y criticar el trabajo de cada miembro, pero se mantiene alejado de toda participación de grupo activa, excepto en las manifestaciones.

El líder es el único en el grupo que toma las decisiones acerca del trabajo y la organización del grupo sin tener que justificarlas en ningún momento. Los criterios de evaluación por el líder no son conocidos por el resto del grupo. La comunicación es unidireccional: del al subordinado.

El líder autoritario:

- Habla solo él.
- Toma solo todas las decisiones sin consultar a los demás.
- No escucha opiniones ni acepta críticas.
- No confía en los demás.
- Tiene claro lo que hay que hacer y está seguro que es la única forma correcta de hacerlo.
- Distribuye las tareas, da órdenes y solo acepta recibir respuesta de lo que ordeno.
- Cuando se retira el grupo es incapaz de seguir solo.

Liderazgo Democrático

(Lussier & Achua, 2005) Afirman que “el líder democrático alienta la participación en las decisiones, trabaja con los empleados para determinar lo que hay que hacer y no supervisa a los empleados estrechamente”. Dicho de otra forma

escucha a sus empleados antes de tomar una decisión, orienta, estimula la participación, analiza los aportes de sus seguidores y casi nunca toma una decisión sin consultar con sus empleados.

(Fernandez, 2004) Este líder “Recurre al mínimo a la intimidación de las personas para inducirla a la acción, así mismo usa la información para fortalecer los intereses y habilidades de todos los miembros. Este líder genera confianza y respeto, promueve la responsabilidad, aprende como mantener alta autoestima de sus seguidores, en otras palabras deja que sus empleados participen en la toma de decisiones e intercambien opiniones sobre cómo está realizando y se deja guiar por empleados hábiles de los cuales puede aprender y obtener nuevas ideas.

A este respecto, el líder democrático tiende a involucrar a los trabajadores y otros actores en la toma de decisiones, fomenta la participación en la decisión de métodos y objetivos de trabajo, utiliza la retroalimentación como una oportunidad para capacitar a sus compañeros de trabajo.

Liderazgo Liberal (laissez faire)

Para (Koontz & Wehrick, 2003) el líder laissez faire (liberal) hace uso muy reducido de su poder en caso de usarlo ya que concede a sus subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones”. Este líder actúa solo cuando es sometido, no toma decisiones, deja que sus empleados hagan lo que quieran y cuando quiera, no tiene compromiso con la institución.

(Chiavenato , 2002) Se refiere a este líder como, el líder que adopta el sistema de rienda suelta o líder liberal. Este líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones, puede decir a sus seguidores, “aquí hay un trabajo que hacer no me importa como lo hagan con tal que se haga.”

Este estilo de liderazgo permite en gran medida a sus subordinados el establecimiento de sus propias metas y de los medios para alcanzarlas. Concibe su función como de apoyo a las operaciones de sus seguidores mediante el suministro de información. Para estos líderes su actuación como el contacto con el ámbito externo del grupo se ocultan, evade sus responsabilidades y deja que todas las situaciones fluyan a voluntad sin hacerse participe activo.

3.1.3. CARACTERÍSTICAS DEL LÍDERAZGO

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

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

Congruencia: El líder practica lo que predica.

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

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

Por su parte Sverdick agrupa algunas características que debe poseer un líder bajo las siguientes categorías:

- Habilidades cognoscitivas.
- Rasgos y características de la personalidad.
- Relaciones con los subordinados.

Habilidades cognoscitivas	Rasgos y características de la personalidad	Relaciones con los subordinados
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad adecuada para la solución de problemas. • Habilidad para detectar problemas e identificar oportunidades. • Percepción clara de personas y situaciones. • Competencia técnica y profesional 	<ul style="list-style-type: none"> • Confianza en sí mismo. • Patrón de motivos de liderato: Necesidad de poder moderadamente alta. Menor necesidad de asociación con otros. Alto grado de autocontrol. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilidad y tacto. • Actitud de apoyo. • Mantenimiento de altas expectativas.

3.1.4. FUNCIONES DEL LIDER

(Alferez, 2003) Señala que “el líder tiene ciertas responsabilidades y funciones que cumplir”. Al adaptarlas a un director de escuela se enunciarían de la siguiente manera:

- Define sus metas y las de la escuela.
- Establece quien está a cargo de qué.
- Estimula a la comunidad educativa.
- Evalúa constantemente los resultados.
- Descubre lo que los docentes esperan de él.

- Es un modelo para los docentes.
- Motiva a los profesores.
- Proporciona a estos la información necesaria.
- Aprende a delegar.
- Acepta ayuda externa si es necesario.
- Aprende de los errores.

Aquí cabe resaltar dos aspectos. Primero que el líder de una escuela como líder debe ser capaz de unir y dirigir a la comunidad educativa hacia el logro de los propósitos comunes y predeterminados tomando en cuenta las condiciones existentes en el centro escolar y lo que el grupo docente puede y ha de ser. Segundo, que el director debe validar su posición como líder ante la comunidad educativa, no por la autoridad conferida, sino a través del conocimiento de las normas, expectativas y valores del grupo docente; de su capacidad para enfrentar y persuadir a los profesores renuentes cuando se trata de legitimar su posición. Para ello debe manejar adecuadamente ciertas habilidades y conocimiento, entre las cuales pueden citarse las siguientes:

- Manifestar su posición mediante la instrucción periódica personal sobre lo que debe hacer para alcanzar las metas del grupo.
- Disponer de capacidad técnicas para satisfacer las demandas de los maestros en cuestiones de trabajo.
- Propiciar soluciones organizadas y técnicas cuando se requieran.
- Resolver conflictos y aliviar tenciones reprimidas sobre el personal.

3.2. GESTIÓN

La gestión es percibida, para Platón como una acción autoritaria y por otra parte, en la política de Aristóteles, la gestión es vista como una acción democrática, es así que aquí podemos observar una gran contraparte.

Sin embargo, la gestión, se concibe como un conjunto de ideas más o menos estructuradas. Para algunos la gestión tiene que ver con los componentes de una organización, como se estructuran, la articulación que hay entre ellos, los recursos y los objetivos. (Weber, 1976); otros ponen el énfasis entre la interacción entre personas. (Mayo, E. 1977) y hay también quienes identifican gestión con administración. (Taylor, 1911 y Fayol, 1916).

En el siglo XX se puede hablar propiamente de la gestión como campo disciplinario estructurado, distinguiéndose dentro de algunas corrientes, unas que emergen de la perspectiva de la experiencia (Bernard y Sloan).

La gestión se caracteriza por una visión amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver alguna situación o alcanzar un fin determinado.

(Mintzberg, 1984) y (Stoner, 1996) asume el término de gestión como la disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo, para obtener los resultados esperados.

El concepto tiene al menos tres grandes campos de significado y aplicación.

El primero se relaciona con la acción, donde la gestión es el hacer diligente realizado, por uno o más sujeto para obtener algo; es una forma de proceder para conseguir un objetivo o fin por personas.

El segundo es el campo de la investigación donde la gestión trata de proceso formal y sistemático para producir conocimiento sobre los fenómenos observados, en el campo de la acción, sea para describir, comprender o explicar, tales fenómenos.

El tercer campo es de la innovación y el desarrollo, en este se crea nuevas pautas de gestión para la acción de los sujetos, con la intención de transformarla o mejorarla, es decir enriquecer la acción y hacerla eficiente, utiliza mejor los recursos disponibles para lograr los propósitos o fines a seguir.

❖ **GESTIÓN EDUCATIVA:**

La gestión educativa es una disciplina de desarrollo reciente. Es en los años sesenta que en Estados Unidos, se empieza a hablar del tema; en los setenta en el Reino Unido, y en los ochenta en América Latina.

Cae por su propio peso el decir que la gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión al campo específico de la educación. Pero no es una disciplina teórica, muy por el contrario, es una disciplina aplicada en la cotidianidad de su práctica. En la actualidad, esta práctica está muy influenciada por el discurso de la política educativa. Por lo tanto, la gestión educativa es una disciplina en la cual interactúan los planos de la teoría, de la política y de la práctica. (Cassasus, 2000)

La gestión en el campo educativo se ha clasificado, para su estudio, en cuatro categorías de acuerdo con el ámbito de su quehacer y con los niveles de concreción en el sistema: Institucional, pedagógica, administrativa y Comunitaria.

La cristalización de las acciones en los distintos niveles de gestión perfila un modelo de gestión educativa; se apuesta a enfocar su organización, su funcionamiento y sus prácticas y sus relaciones hacia una perspectiva gestora de resultados educativos; así, el papel de los actores escolares cobra especial relevancia porque centran su atención en la generación de dinámicas internas de cambio, que parten de revisar cómo hacen lo que hacen y qué resultados están obteniendo. La misma dinámica de trabajo implica una preocupación de éstos por

hacer mejor las cosas, pero no de manera aislada, sino en conjunto con los demás miembros de la comunidad escolar.

La gestión educativa es, entonces, una nueva forma de comprender, organizar y conducir, tanto al sistema educativo como a la organización escolar; pero esto sólo es así cuando el cálculo estratégico situacional y transformacional se reconoce como uno de sus fundamentos y sólo en la medida en que éste precede, preside y acompaña a la acción educativa de modo tal que, en la labor cotidiana de la enseñanza, llega a ser un proceso práctico generador de decisiones y comunicaciones específicas.

Las principales características de la gestión educativa son:

- a. Centralidad en lo pedagógico. Parte de la idea de que las escuelas son la unidad clave de organización de los sistemas educativos y que el trabajo medular, de las escuelas y del sistema mismo, consiste en la generación de aprendizajes para todos los alumnos.
- b. Reconfiguración, nuevas competencias y profesionalización. Supone la necesidad de que los diversos actores educativos posean los elementos indispensables para la comprensión de los nuevos procesos, oportunidades y soluciones a la diversidad de situaciones.
- c. Trabajo en equipo, que proporcione a la institución escolar una visión compartida acerca de hacia dónde se quiere ir y de cuáles son las concepciones y los principios educativos que se quieren promover. También tiene que ver con los procesos que faciliten la comprensión, planificación, acción y reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo, que para ser efectivos deben desarrollarse de manera colegiada. Apertura al aprendizaje y a la innovación. Ésta se basa en la capacidad de los actores de encontrar e implementar nuevas ideas para

el logro de sus objetivos educacionales; así como para romper inercias y barreras, favoreciendo la definición de metas y priorizando la transformación integral, a través de la gestión.

3.2.1. PROCESOS DE LA GESTIÓN:

Para lograr los fines institucionales en la gestión educativa, se dan una serie de procesos que son multidisciplinarios y complejos, por lo que la institución debe de definir aquellos que respondan a sus necesidades y al contexto del cual son parte.

Los procesos de la gestión dan direccionalidad integral al funcionamiento del servicio educativo para satisfacer las necesidades de los diferentes miembros de la comunidad educativa con miras a conseguir los objetivos institucionales mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa. (Amárate, 2000), a fin de ofrecer un servicio de calidad y coordinar las distintas tareas y funciones de los miembros hacia la consecución de sus proyectos comunes. (Álvarez, 1998)

3.2.1.1. PLANIFICACIÓN

En esta fase el director con su equipo decide que hacer y determina el como a través de estrategias que convierten a la institución en un centro de excelencia pedagógica; para esto hay que decidir sobre: ¿Qué debemos hacer para lograr nuestros objetivos?, ¿Por dónde empezar?, ¿cómo lo haremos?

Lo que implica pensar también en: ¿Con qué recursos contamos?, ¿Qué requerimos para lograr lo que nos proponemos?, ¿Qué obstáculo tenemos que vencer?

Ander-Egg, 1993 define planificación como el proceso de preparar un conjunto de decisiones para la acción futura, dirigidas al logro de los objetivos por medios preferibles.

“...Planificar es la acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introducen una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí, prevista anticipadamente con el fin de alcanzar una situación elegida como deseable mediante el uso eficiente del medio y recursos escasos o limitados.

3.2.1.2. EJECUCIÓN

Hacer es un primer momento de ejecución de acuerdo a lo planificado. Implica el desarrollo de la gestión, facilitando la integración y coordinación de las actividades de los docentes, estudiantes, padres de familia y otros agentes; así como el empleo de los recursos para desarrollar los procesos, programas y proyectos. Involucra la división del trabajo y de funciones a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad y un esquema de las relaciones entre los actores y su entorno.

Durante la ejecución, cobran vital importancia los procesos de organización de los recursos existentes, la división de las tareas, la toma de decisiones, así como la delegación de funciones. Hay que tener cuidado en no caer en la mecanización, ya que la delimitación excesiva de tareas puede conducir a la «súper» especialización, y con ella, a la potenciación de una estructura vertical.

También es importante tener en cuenta que se puede caer en la rutina de tareas, si su ejecución no goza de un suficiente marco de autonomía.

La distribución de tareas no es sólo un proceso técnico, ya que se enlaza con las concepciones que se tienen de la organización y suele expresar las

peculiaridades, tanto del modelo organizativo, como del sistema de funcionamiento adoptado.

Verificar, esta etapa nos permite asegurar que la ejecución responda a la programación, además nos da la posibilidad de revisar el esquema de responsabilidades y distribución del trabajo que se diseñó para el logro de los objetivos y metas trazadas en las diferentes áreas consideradas en la planificación. También podremos introducir reajustes a la programación y a la asignación de recursos.

Con esta evaluación, se podrá identificar aquellos aspectos que son importantes mantener y aquellos que requieren un mejoramiento para el logro de los objetivos institucionales.

Actuar, implica un segundo momento de ejecución del proceso de gestión, pero considerando los resultados de la evaluación y considerando los reajustes necesarios durante el proceso para la consecución de las metas.

Para que estos procesos sean logrados con éxito, es necesario que la gestión del directivo esté asociada con el liderazgo, la motivación y la creación de un clima organizacional y proactivo. Esta gestión debe integrar las potencialidades de los diferentes miembros de la comunidad educativa a partir del compromiso de todos con el proyecto educativo institucional.

3.2.1.3. EVALUACIÓN

Este componente se define como la valoración colectiva y crítica de los procesos implementados en sus fases de planeación, desarrollo e impacto, caracterizada por una actitud de responsabilidad por los resultados propios y de apertura a juicios externos, factores fundamentales para la toma de decisiones.

Los individuos, al igual que las instituciones, tienden a hacer juicios de valor referentes a determinados aspectos de la vida cotidiana; en el ámbito de la educación se considera que la importancia de emitir tales juicios consiste en que estén orientados a un destino predeterminado: la mejora continúa de los procesos. Así, se busca superar el enfoque tradicional de la evaluación educativa que se limita a la calificación y a la acreditación y, en un momento dado, a controlar o sancionar de manera cuantitativa el fenómeno educativo, que es esencialmente cualitativo.

El término “evaluación” es común en la vida cotidiana de las escuelas; está presente en el lenguaje de los docentes, de los directivos y, evidentemente, de las autoridades educativas. Si se profundiza un poco, es posible observar que se utiliza como sinónimo de pruebas, exámenes, test; instrumentos todos que son parte de un proceso de medición. Asimismo, la evaluación se suele asociar con el término y la acción de calificar, relacionado más con la acreditación. Lo anterior, de acuerdo con (Tapia, 2003-1), es sólo parcialmente correcto, pues la significación del término alude a aspectos particulares de la evaluación.

Si se observa a la evaluación en su sentido riguroso y se considera como estrategia o método de trabajo de los directivos y maestros, cobra un significado más amplio, como se aprecia en la definición de (Apud, Nirenberg, 2000)Olga: Es un proceso o conjunto de actividades programadas de reflexión sobre la acción, apoyado con procedimientos sistemáticos de recolección, análisis e interpretación de información con la finalidad de emitir juicios fundamentados y comunicables sobre las actividades, resultados e impactos de un programa [de acción] y formular recomendaciones para tomar decisiones que permitan revisar las acciones presentes y mejorar las acciones futuras.

Otra conceptualización dada por Casanovas, en (Ruiz, 1995), refiere que la evaluación es: Un proceso sistemático de recogida de datos incorporado al

sistema general de actuación educativa, que permite obtener información válida y fiable para formar juicios de valor acerca de una situación. Estos juicios, a su vez, se utilizarán en la toma de decisiones consecuente, con objeto de mejorar la actividad educativa valorada.

Se trata de acciones que implican un proceso de conocimiento: recopilar y analizar información, formular juicios de valor, tomar decisiones y diseñar nuevas formas de acción.

En esta dinámica es fundamental que las distintas instancias educativas se asuman en constante mejoramiento, que realicen los ejercicios evaluativos como puntos de partida, de llegada y de reorientación de la tarea educativa, sus métodos, sus formas y sus fines.

La evaluación como medio para la revisión de los procesos y resultados.

Ahora bien, establecer una cultura de evaluación orientada a la mejora, habilita a los actores educativos para actuar con oportunidad ante diversos escenarios, pues los ejercicios de valoración permiten no solamente determinar los avances sobre lo planteado, sino la formulación de mejoras a la planeación misma.

Una vez realizadas las actividades de la planeación, es necesario cerrar el ejercicio con una evaluación sumativa o de los resultados que, como su denominación lo indica, permite identificar los logros y resultados que se hayan obtenido al concluir el ciclo escolar, y puede ser el elemento principal en el diseño de un nuevo ciclo, en virtud de identificar el grado de satisfacción del conjunto de acciones ejecutadas y, en forma particular, reconocer las satisfacciones e insatisfacciones para que puedan ser objeto de reprogramación en otros términos o desde otras estrategias.

El producto de un ejercicio de evaluación sumativa siempre deberá ser una nueva planeación, para que el ciclo de mejora continúe.

La evaluación para la mejora continua adquiere una especial relevancia al considerarse la principal fuente de información para la toma de decisiones, de ahí la necesidad de realizar ejercicios de evaluación formativa o de proceso a medio ciclo escolar, pues de éstos depende el seguimiento oportuno de las acciones proyectadas en la planeación operativa a través del Plan Operativo Anual (POA).

La gestión educativa es un trabajo colaborativo y del involucramiento de los padres de familia y de otros actores externos; y todo lo anterior en un plano que les permita tomar decisiones responsables en un marco de corresponsabilidad, transparencia y de rendición de cuentas.

Al respecto Zabalza (1994) cita a Antonio Bolívar, quien dice que la evaluación: “implica generar procesos y formas de trabajo colegiado dirigidas a auto-revisar lo que se hace, repensar lo que se podría cambiar y consensuar planes de acción”. (Zabalza, 1994)

3.3. DIMENSIONES:

La gestión educativa hace referencia a una organización sistemática y por lo tanto, a la interacción de diversos aspectos o elementos presente en la vida cotidiana del instituto educativo. Se incluyen por ejemplo: Director, docentes, estudiantes, personal administrativo, de mantenimiento, padres de familia, la comunidad local, entre otros. Las relaciones que establecen entre ellos y los asuntos que abordan hacen que se enmarquen en un contexto cultural que le da sentido a la acción y contienen normas, reglas, principios, que todas estas generan los ambientes y condiciones de aprendizaje de los estudiantes.

Todos estos elementos externos e internos, coexisten, interactúan, y se relacionan entre sí, de manera dinámica, en ellos se pueden distinguir diferentes acciones, que pueden agruparse según su naturaleza. Así podemos ver acciones de índoles institucional, pedagógica, administrativa y comunitaria, siendo estas las cuatros dimensiones de la gestión educativa.

Cada una de estas dimensiones se concreta en procedimientos, medios e instrumentos que se manejan en el diario vivir de la institución y que le dan una dinámica específica, propia de cada realidad. Profundicemos un poco más.

3.3.1. DIMENSIÓN INSTITUCIONAL

Esta dimensión contribuirá a identificar las formas como se organizan los miembros de la comunidad educativa para el buen funcionamiento de la institución.

Esta dimensión ofrece el análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento.

Entre estos aspectos se consideran tanto a los que pertenece a la estructura formal (Los organigramas, la distribución de tareas y carga horaria.), como los que conforman la estructura informal (Forma de relacionarse y estilo en la practicas cotidianas que identifican a la institución).

Forma como se organiza la institución, la estructura, la instancia y la responsabilidad de los diferentes actores.

En la dimensión institucional es importante promover y valorar el desarrollo de las habilidades y las capacidades individuales y del grupo. Con el fin de que la institución educativa se desarrolle y desenvuelva de manera autónoma, competente y flexible, permitiéndole realizar adaptaciones y transformaciones ante las exigencias y cambio del contexto social.

En general, la gestión de las instituciones educativas comprende acciones de orden administrativo, gerencial, de política de personal, económico-presupuestales, de planificación, de programación, de regulación y de orientación, entre otras. En este orden de ideas, la dimensión institucional es un proceso que ayuda a una buena conducción de los proyectos y del conjunto de acciones relacionadas entre sí, que emprenden las administraciones para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la acción educativa.

De acuerdo con (Cassasus, 2000), lograr una gestión institucional educativa eficaz es uno de los grandes desafíos que deben enfrentar las estructuras administrativas estatales para abrir caminos y para facilitar vías de desarrollo hacia un verdadero cambio educativo, desde y para las escuelas. Sobre todo, si se entiende a la gestión como una herramienta para crecer en eficiencia, en eficacia, en pertinencia y en relevancia, con la flexibilidad, la madurez y la apertura suficiente ante las nuevas formas de hacer presentes en los microsistemas escolares que, en poco tiempo, repercutirán en el microsistema.

Numerosas acciones sistemáticas, que emergen en los centros y que están dirigidas al logro de objetivos, avanzan con precisión y constancia hacia los fines educativos, que no pueden hoy darse por alcanzados. Efectivamente, estos fines han de estar presentes en cada decisión institucional que se tome, en cada priorización y en cada procedimiento que se implemente en favor de una educación básica de calidad.

Entonces, la gestión institucional educativa como medio y fin, que responde a propósitos asumidos como fundamentales, que se convierte en una acción estratégica.

3.3.2. DIMENSIÓN PEDAGÓGICA

Esta dimensión se refiere al proceso fundamental del quehacer de la institución educativa y los miembros que conforman el proceso de enseñanza- aprendizaje.

Para (Batista, 2001), la gestión pedagógica es el quehacer coordinado de acciones o recursos, para potenciar el proceso pedagógico o didáctico que realiza los profesores en colectivo, para direccionar su práctica, al cumplimiento de los propósitos educativos.

La concepción incluye el enfoque del proceso de enseñanza – aprendizaje, la diversificación curricular, las programaciones sistematizadas de proyectos curriculares, las estrategias metodológicas y didácticas, la evaluación de los aprendizajes, la utilización de materiales y recursos didácticos.

Comprende también la labor docente, las prácticas pedagógicas, el uso de dominio de planes y programas, el manejo de enfoques pedagógicos y estrategias didácticas, los estilos de enseñanza, las relaciones con los estudiantes, la formación y actualización docente para fortalecer sus competencias entre otras, cómo lo evalúa y, además, la manera de interactuar con sus alumnos y con los padres de familia para garantizar el aprendizaje.

La gestión pedagógica en América Latina es una disciplina de desarrollo reciente, por ello su nivel de estructuración, al estar en un proceso de construcción, la convierte en una disciplina innovadora con múltiples posibilidades de desarrollo, cuyo objeto potencia consecuencias positivas en el sector educativo.

La dimensión pedagógica busca aplicar los principios generales de la misión educativa en un campo específico, como el aula y otros espacios de la educación formal debidamente intencionada. Está determinada por el desarrollo de teorías de la educación y de la gestión; no se trata sólo de una disciplina teórica, su contenido está influido, además, por la cotidianidad de su práctica. De este modo, es una disciplina aplicada en un campo de acción en el cual interactúan los planos de la teoría, los de la política y los de la praxis educativa.

Para (Harris, 2002) y (Hopkin, 2000), el éxito escolar reside en lo que sucede en el aula, de ahí que la forma en que se organizan las experiencias de aprendizaje pueden marcar la diferencia en los resultados de los alumnos en relación con su desarrollo cognitivo y socio afectivo. (Rodríguez, 2009) coincide en que, independientemente de las variables contextuales, las formas y los estilos de enseñanza del profesor y su gestión en el aula son aspectos decisivos a considerarse en el logro de los resultados, y se hacen evidentes en la planeación didáctica, en la calidad de las producciones de los estudiantes y en la calidad de la autoevaluación de la práctica docente, entre otras.

Todo ello supone una capacidad de inventiva que le es característica al profesorado y, además de manifestarse en una metodología, se refleja en la capacidad de convertir las áreas de aprendizaje en espacios agradables, especiales para la convivencia y óptimos para el desarrollo de competencias. Así, el clima de aula determina, en gran medida, el impacto del desempeño docente y está ligado a las relaciones interpersonales, las normas de convivencia, el trato entre compañeros de grupo y la actitud colectiva frente a los aprendizajes; por lo tanto, el clima de aula es un componente clave en el aseguramiento de resultados de la tarea pedagógica, sin detrimento de otros factores asociados, como las tecnologías, los recursos didácticos y la optimización del tiempo dedicado a la enseñanza.

Las formas de enseñanza de los docentes no pueden estar desligadas de los estilos de aprendizaje de los alumnos, es necesario saber cómo aprenden y qué necesitan para lograrlo, sin obviar las características y las condiciones que puedan estar en favor o en contra. Por ello, es importante que a la planeación de aula le preceda un ejercicio de evaluación de tales particularidades, con el fin de facilitar el proceso de enseñanza con estrategias pensadas para beneficiar el logro de los propósitos curriculares, tarea que debe estar, evidentemente, ligada a los objetivos y a la visión institucional.

Tiene la finalidad de actualizar permanentemente a los maestros para apoyarlos en su desempeño pedagógico. Una escuela que deposita en el equipo docente una parte esencial de la apuesta por el aprendizaje de los alumnos, propicia la formación entre pares y fomenta las innovaciones en la enseñanza; por tal razón se debe de animar al docente a que se actualice, en todo momento.

3.3.3. DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA

En esta dimensión se incluye acciones y estrategias de conducción y coordinación permanente de los recursos humanos, económicos, materiales, financieros y de tiempo; procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene y control de la información relacionada a todos los miembros de la institución educativa; como también el cumplimiento de la normativa y la supervisión de las funciones, con el único propósito de favorecer el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Esta dimensión busca en todo momento conciliar los intereses individuales con las institucionales, de tal manera que se facilite la toma de decisiones que conlleve a las acciones concretas para lograr los objetivos institucionales.

Algunas acciones concretas serán la administración del personal, desde el punto de vista laboral, asignación de funciones y evaluación de su desempeño; el mantenimiento y conservación de los bienes muebles e inmuebles; organización de la información y aspecto documentario de la institución y elaboración de presupuesto y toda la información contable - financiero.

El análisis de esta dimensión permite el reconocimiento del tipo de actividades que desde la administración escolar favorecen o no los procesos de enseñanza y de aprendizaje con el propósito de que puedan modificarse para mejorar los rendimientos educativos de los alumnos, las prácticas docentes y de los directivos, así como del personal de apoyo y asistencia.

3.3.4. DIMENSIÓN COMUNITARIA

Esta dimensión hace referencia al modo en que la institución se relaciona con la comunidad de la cual es parte, conociendo y comprendiendo sus condiciones, necesidades y demandas; Así mismo como se integra con y participa con la cultura comunitaria.

También alude a las relaciones de la institución educativa con el entorno social e interinstitucional, considerando a los padres de familia y organizaciones de la comunidad, municipales, estatales, organizaciones civiles, eclesiásticas, etc. La participación de los mismos debe de responder a un objetivo que facilite establecer alianzas estratégicas para el mejoramiento de la calidad educativa.

3.4. MECANISMO DE GESTIÓN

El mecanismo es un instrumento de gestión de la institución educativa a mediano y largo plazo, enmarcado dentro del proyecto educativo nacional. Define la

identidad de la institución educativa y ayuda a orientar, conducir y definir la vida institucional.

Es el sello que identifica y caracteriza a la institución y es el resultado del compromiso asumido por la comunidad educativa, en torno a concepciones propias, respecto a la tarea de educar. Se constituye en herramienta de cambio y de transformación; por lo tanto es un proceso permanente de reflexión y construcción colectiva. Es reconocida, además, como una herramienta que permite alcanzar y proponer en equipo acuerdos que orienten y guíen los procesos y prácticas que se desarrollan en la institución educativa; por tal motivo, es integral y abarca la vida institucional como totalidad.

La Misión, la Visión y los Valores se convertirán en los pilares de la institución. De ello se desprenderán la propuesta de gestión pedagógica, los perfiles de los miembros de la comunidad educativa y todo aquello que la institución se proponga desarrollar.

Diagnóstico: estudio interno y externo de la institución educativa.

Seguro que si han realizado un diagnóstico, a través del FODA. Precisaremos algunos aspectos.

El diagnóstico es un mecanismo técnico y gerencial que le permite a un colectivo humano investigar, interpretar, analizar información concreta sobre la institución, discutir e intercambiar opiniones, experiencias e ideas fundamentadas sobre la situación actual y real al interior o en el entorno de una institución o programa en particular, con el fin de conocer plenamente sus posibilidades de desarrollo, innovación y competitividad para el logro de la Misión institucional.

El diagnóstico es importante porque:

- Permite identificar la situación real, las situaciones positivas, y limitaciones de los aspectos de la institución que se pretende mejorar al largo plazo.
- Facilita conocer la problemática que darán origen al contenido transversal que alimentara al proyecto curricular de la institución educativa.
- Posibilita identificar los recursos existentes en la localidad que puedan facilitar el logro de la misión institucional.
- A partir del análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, vamos a precisar los objetivos estratégicos de la institución educativa.
- **El estudio externo** nos permite identificar las demandas del contexto mundial, nacional y local, el estudio interno nos permite identificar el estado actual de las dimensiones de la gestión educativa de la institución.

IV. PREGUNTAS DIRECTRICES

- ¿Qué estilo de liderazgo ejerce el director del Instituto Juan José Rodríguez?
- ¿Cómo realiza la gestión administrativa el director para fortalecer el funcionamiento interno del instituto?
- ¿Cómo incide el estilo de liderazgo del director en los resultados de la gestión administrativa?
- ¿Qué recomendaciones se proponen para mejorar la calidad en el proceso de liderazgo y gestión administrativa del director en pro del desarrollo de la comunidad educativa.

V. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable	Definición	Sub variable	Indicador	Fuente	Instrumentos
Liderazgo	Para Loera (2003) el liderazgo es: La capacidad de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el logro de las metas del grupo.	Estilos de Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Autoritario • Democrático • Liberal 	Director Sub director Docente Estudiantes	Entrevista a: equipo directivo Encuesta a docentes y estudiantes.
		Características del liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación y contacto directo efectivo • Buenas relaciones humanas • Asume riesgo • Toma decisión efectivas y oportunas 	Director Sub director Docente Estudiantes	Entrevista a: equipo directivo Encuesta a docentes y estudiantes.
		Funciones del líder	<ul style="list-style-type: none"> • Define metas • Estimula a la comunidad educativa. • Evalúa constantemente los resultados. • Aprende a delegar y 	Director Sub director Docente Estudiantes	Entrevista a: equipo directivo Encuesta a docentes y estudiantes.

LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y SU INCIDENCIA EN LOS RESULTADOS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Variable	Definición	Sub variable	Indicador	Fuente	Instrumentos
			aceptar errores.		
Gestión Administrativa	La gestión, se concibe como un conjunto de ideas más o menos estructurada. La gestión tiene que ver con los componentes de una Organización, como se estructuran, la articulación que hay entre ellos, los recursos y los objetivos. (Weber, 1976)	Proceso de gestión:	Planificación: <ul style="list-style-type: none"> • Formulación de proyecto Misión y visión de la institución. • POA • Delegación de funciones y tareas 	Director Sub director Docentes Estudiantes Padres de Familia	Entrevista a: equipo directivo Encuesta a docentes, estudiantes y padres de familia.
			Ejecución <ul style="list-style-type: none"> • Recursos existentes • Supervisión • Contraste (Análisis de los resultados) 	Director Sub director Docentes Estudiantes Padres de Familia	Entrevista a: equipo directivo Encuesta a docentes, estudiantes y padres de familia.
			Evaluación Meta de evaluación (Gestiones y convenios) Cumplimiento de las Metas de Evaluación Retroalimentación	Director Sub director Docentes Estudiantes Padres de Familia	Entrevista a: equipo directivo Encuesta a docentes, estudiantes y padres de familia.
		Dimensiones	Institucional: <ul style="list-style-type: none"> • Estructura formal: - Organigrama 	Director Sub director Docentes	Entrevista a: equipo directivo Encuesta a

LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y SU INCIDENCIA EN LOS RESULTADOS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Variable	Definición	Sub variable	Indicador	Fuente	Instrumentos
			<ul style="list-style-type: none"> - Carga horaria - Manual de funciones • Estructura informal: - Relaciones humanas 	Estudiantes Padres de Familia	docentes, estudiantes y padres de familia.
			<p>Pedagógica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proceso de enseñanza aprendizaje: - Documentos curriculares - Estrategias didácticas - Estilo de enseñanza - Actualización de docente 	Director Sub director Docentes Estudiantes Padres de Familia	Entrevista a: equipo directivo Encuesta a docentes, estudiantes y padres de familia.
			<p>Administrativa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Administración de recurso: - Recurso humano - Recurso económico - Recurso material • Control • Normativa 	Director Sub director Docentes Estudiantes Padres de Familia	Entrevista a: equipo directivo Encuesta a docentes, estudiantes y padres de familia.
			<p>Comunitaria</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relación institución-comunidad • Necesidades y demanda • Seguridad e higiene del centro. 	Director Sub director Docentes Estudiantes Padres de Familia	Entrevista a: equipo directivo Encuesta a docentes, estudiantes y padres de familia.

VI. DISEÑO METODOLÓGICO

En el presente capítulo se abordará lo referente al tipo de investigación, el diseño y los procedimientos a utilizar. Se identifica la población, las técnicas e instrumentos de recolección de la información para el procesamiento y análisis de los resultados.

El diseño metodológico de investigación permite orientar, desde el punto de vista técnico, todo el proceso de investigación; a partir de la recolección de los primeros datos hasta el análisis e interpretación de los mismos en función de los objetivos planteados.

6.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN:

El tipo de enfoque de este estudio es cuantitativo con implicaciones cualitativas. Es enfoque cuantitativo porque lo que pretende es generalizar los datos de la información, con base a la mediación numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento, consultando con las diferentes fuentes. El enfoque cualitativo nos dará la profundidad que describa las cualidades y actitudes del comportamiento del director con lo que respecta a la gestión que realiza para mejorar la calidad de enseñanza aprendizaje, tomando en cuentas las necesidades presente del instituto. (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2006)

6.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN SEGÚN SU ALCANCE:

El estudio se ubica dentro de las investigaciones de tipo descriptiva porque se describe el estilo de liderazgo que ejerce el director y su incidencia en los resultados de la gestión que realiza, se describen acciones y relaciones que establece la administración de la dirección del instituto con otros agentes o instituciones colaboradoras interna o externa de la comunidad educativa.

Apoyando el estudio en (Chavez, 2001) “la investigación es de tipo descriptivo, en la medida que se orienta a recolectar información relacionada al estado real de las personas, objetos, situaciones o fenómenos a investigar, tal cual como se presentan en el momento de la recolección. Describe lo que mide, sin realizar inferencias, ni verificar hipótesis.

Según el tiempo es de corte transversal, ya que el estudio se realiza en el II semestre del año 2015, comprendido en un corto plazo.

6.3. POBLACIÓN Y MUESTRA:

Según (Chavez, 2001) Población es “El universo de la investigación, sobre el cual se pretende generalizar los resultados y está constituido por características y estratos, que le permiten distinguir los sujetos unos de otros. Dichas características se deben delimitar con la finalidad de establecer los parámetros muestrales.

La población de este estudio estará constituido por 2 administrativos, 19 docentes de secundaria, 740 padres de familia y 761 estudiantes del turno matutino, del Instituto Juan José Rodríguez.

En esta investigación se dividió la población en subgrupo; de cada año se tomó una muestra representativa de sesenta estudiantes, seleccionándolos por cada año y una muestra de trece docentes correspondiente al 68% de la población.

Tabla No. 1. **Población y Muestra**

Informantes	Población	Muestra	Porcentaje
Equipo administrativo	2	2	100%
Docentes de secundaria	19	13	68%
Estudiantes de secundaria	761	60	8%
Padres de familia	740	10	1%
Total	1522	85	6%

6.4. TIPO DE MUESTREO

El muestreo es el proceso de recolección de datos dentro de una investigación, esta a su vez se recibe, procesa y luego generaliza la información. (Morales, 2009)

El tipo de muestreo que se utilizó en esta investigación fue el muestreo por conglomerado.

El muestreo conglomerado es cuando la población se encuentra dividida, de manera natural, en grupos que se suponen que contiene toda la viabilidad de la población y pueden seleccionarse solo algunos de este grupo o conglomerados para realizar el estudio y este grupo se seleccionó al azar. (Morales, 2009)

6.5. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS:

Según (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2006), el método es el camino a seguir mediante una serie de operaciones, reglas y

procedimientos fijados de antemano de manera voluntaria y reflexiva para alcanzar un determinado fin.

Se aplicaron los métodos de análisis y síntesis, inducción y deducción en todo el proceso de la investigación para abordar el fenómeno objeto de estudio en todas sus dimensiones para hacer reflexiones, interpretaciones, emitir juicios con objetividad al vincular la teoría con la práctica y experiencias vivenciales en el proceso de esta investigación y llegar a elaborar conclusiones, recomendaciones y aportes.

Las técnicas a aplicar en este estudio es con el propósito de recopilar información de forma ordenada de acuerdo a los objetivos que nos propusimos para nuestro estudio y son las técnicas de la observación, la entrevista y la encuesta.

➤ Observación:

La observación es un proceso sistemático por el que un especialista recoge por sí mismo información relacionada con cierto problema. (Rodríguez, 1991)

➤ Entrevista:

Tamayo define la entrevista como "... La relación directa establecida entre el investigador y su objeto de estudio a través de individuos o grupos con el fin de obtener testimonio orales".

➤ Encuesta :

Es un método empírico que posibilita la recopilación de información sobre el objeto y sujeto de estudio, método de recogido de datos por medio de preguntas cerradas, semi abiertas cuyas respuestas se obtienen en forma escrita y oral.

Según Gómez, las funciones básicas de la encuesta es obtener respuestas que suministren datos necesarios para cumplir con los objetivos de la investigación.

Es mediante una adecuada instrucción de los instrumentos de recolección de datos que la investigación alcanza entonces la necesaria correspondencia entre teorías y hechos.

Los instrumentos a aplicados fueron:

Guía de Entrevista, al director y subdirector, con el objetivo de conocer sobre el liderazgo que ejerce el director y su incidencia en los resultados de la gestión administrativa del instituto esta se aplicara a través de un intercambio verbal entre las partes.

Guía de Encuesta, a docentes, alumnos de secundaria y padres de familia, con el fin de conocer sobre el estilo de liderazgo que ejerce el director y su incidencia en los resultados de la gestión administrativa del Instituto. Se reunirá a los docentes, se explicara el objetivo de la encuesta, así mismo se seleccionaran a los estudiantes de manera aleatoria y a los padres de familia se abordaran individualmente.

Guía de Observación al centro

Se aplicó mediante la observación directa con el objetivo de identificar la micro localización, el entorno social y geográfico del centro de estudio y valorar el estado del mobiliario y en las condiciones que se encuentran para el buen desarrollo del proceso educativo, esta permitirá ver más cosas de las que se observan a simple vista de algo real, avanzar en las tareas de construir ideas, será sistemática para relacionar la teoría con los hechos.

.

6.6. VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

En toda investigación se hace necesaria la aplicación de instrumentos para medir las variables, llegando posteriormente a los resultados del estudio, de tal manera que para Hernández Sampieri (2010) “Todo instrumento de recolección de datos debe de reunir los requisitos esenciales de validez y confiabilidad”.

Según Hernández y Col. (2006, pág. 236) define la validez como “el grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir, señalan que pueden tener diferentes tipos de evidencia: evidencia relacionada con el contenido y con el criterio”.

Los instrumentos fueron sometidos a un proceso de validación por 2 expertas: Lic. Karla Obregon graduada como Licenciada en Administración de la Educación, gerente de una institución educativa y Lic Carla Onelia Connolly Jerez graduada en Licenciada en Administración de la Educación Asesora Pedagógica del Ministerio de Educación de Carazo. Se les entregaron las guías de instrumentos con el tema, objetivos y operacionalización de la variable quienes realizaron lectura y sugerencias.

6.7. PLAN DE ANÁLISIS

Para el análisis e interpretación de los resultados se siguió con el siguiente procedimiento:

- Tabulación de datos de encuestas.
- Presentar los resultados y su análisis por objetivos.
- Triangular la información.
- Describir e interpretar la información o resultados arrojados por los instrumentos, recurriendo a las perspectiva teórica y se amplía de acuerdo a los objetivos planteados y la observación que se realizó.

VII. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

7.1. Caracterización

El Instituto Nacional Juan José Rodríguez ubicado en el barrio San Antonio del Municipio de Jinotepe Departamento de Carazo bajo la dirección del Licenciado Néstor Vásquez con 3 años de experiencia en el cargo de director.

El Centro cuenta con subdirectora, secretaria, bibliotecaria, inspector, 5 conserjes, 19 maestros y 761 estudiantes en el turno matutino.

El centro está ubicado en un lugar de fácil acceso para la población estudiantil, es un centro grande con muro perimetral construido de losetas. Cuenta con los servicios básicos de agua y energía eléctrica, cinco pabellones ubicados correctamente con sus respectivos corredores, veinte y una aulas construidas de ladrillo de barro, piso de ladrillo y el techo es de zinc, dirección, subdirección, secretaría, sala de maestro, auditorio, laboratorio de computación, biblioteca, áreas verdes, una cancha de futbol y una de basquetbol, una huerta escolar, 2 cafetines, bebederos y servicios higiénicos para varón y mujer.

Entre los mobiliarios y equipos que cuenta el instituto son computadoras, archiveros, pupitres silla y escritorio para docentes, pizarras acrílicas y la mayoría se encuentra en buen estado.

7.2. Liderazgo

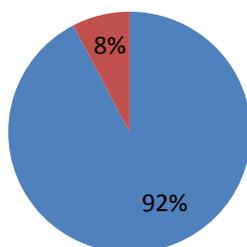
Al aplicar la entrevista al director se le preguntó cuál es estilo de liderazgo que considera que ejerce actualmente en el instituto a lo que respondió que ejerce un liderazgo democrático porque involucra a toda la comunidad educativa para tomar decisiones.

En relación con la misma pregunta realizada a la subdirectora administrativa afirma que el estilo de liderazgo que ejerce el director es democrático porque en todas las decisiones se toma en cuenta las opiniones para obtener mejores resultados.

Gráfica N° 1

Estilo de liderazgo que ejerce el director

■ Democrático ■ Omitió respuesta



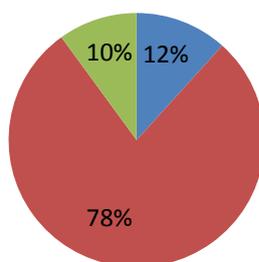
Fuente: Encuesta a docente 2015

El 92% de los docentes afirman que el estilo de liderazgo que ejerce el director es democrático y el 8% omitió su respuesta.

Gráfica N° 2

Estilo de liderazgo que ejerce el director

■ Autocrático ■ Democrático ■ Liberal



Fuente: Encuesta a estudiantes 2015

El 78% de los estudiantes afirma que el estilo de liderazgo que ejerce el director es democrático, un 12% que es autoritario y el otro 10% que es liberal.

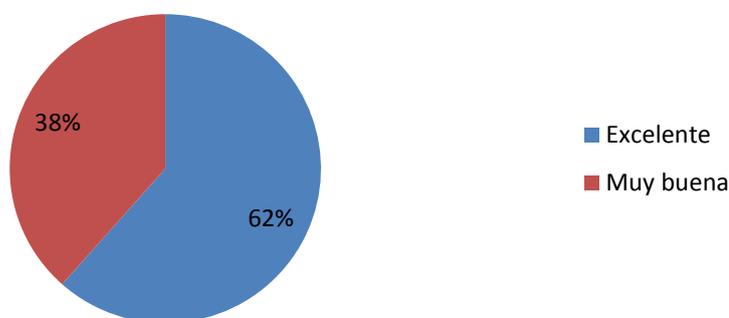
Relacionando la teoría con los resultados obtenidos en cuanto al liderazgo que ejerce el director se sustenta en lo que afirma Lussier y Achua, que “el líder democrático alienta la participación en las decisiones, escucha a sus

empleados antes de tomar una decisión, orienta, estimula la participación, analiza los aportes de sus seguidores y casi nunca toma una decisión sin consultar.

El director y subdirectora administrativa afirman que posee buenas relaciones con la comunidad educativa.

Gráfica N° 3

Relaciones del director con la comunidad educativa

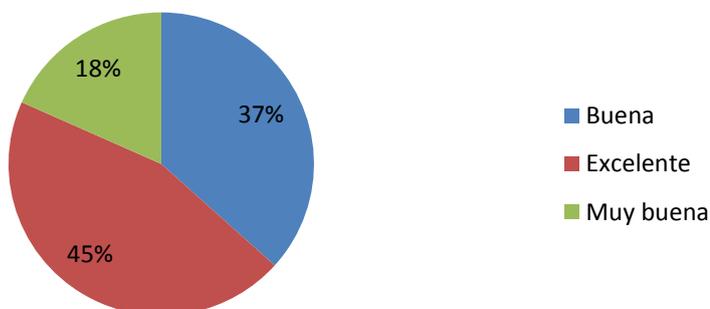


Fuente: Encuesta a docentes 2015

El 62% de los docentes afirman que las relaciones del director con la comunidad educativa son excelentes y el 38% considera que son muy buenas.

Gráfica N°4

Relaciones del director con la comunidad educativa



Fuente: Encuesta a estudiantes 2015

El 45% de los estudiantes afirman que las relaciones del director con la comunidad educativa son excelentes, el 37% muy buena y un 18% buena.

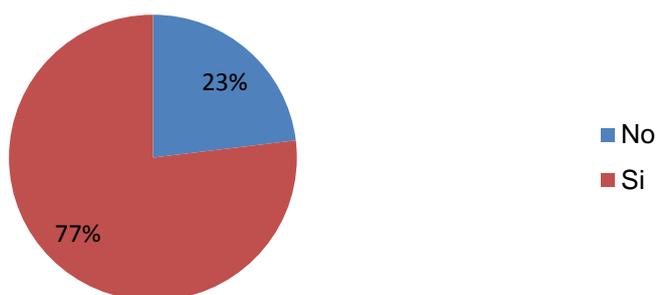
De acuerdo a lo manifestado por los entrevistados y encuestados las relaciones del director con la comunidad educativa están entre las categorías de excelente y muy buena.

En visitas al centro se logró observar que existen buenas relaciones entre el director y la comunidad educativa.

El director, subdirectora y docentes coinciden en que el director asume riesgos al momento de resolver un conflicto, toma decisiones oportunas y efectivas, aplica un amplio sentido de justicia sin parcializar, tomando en cuenta los derechos y reglamento de la educación secundaria y fomenta el cumplimiento de las actividades que realiza siendo ejemplo y brindando acompañamiento.

Gráfica N° 5

Asume riesgo al momento de resolver un conflicto



Fuente: Encuesta a docentes 2015

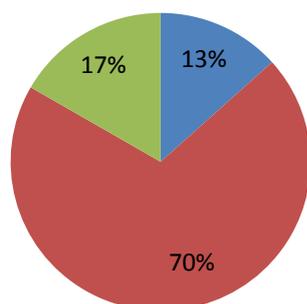
El 77 % de los docentes afirma que el director asume riesgo al momento de resolver un conflicto y el 23% que no.

El 100% de los estudiantes y padres de familia afirman que el director y la subdirectora son los encargados de resolver los actos de indisciplina en el centro.

Gráfica N° 6

¿De qué manera resuelven los actos de indisciplina?

■ Expulsión ■ Llamados de atención ■ Sanción



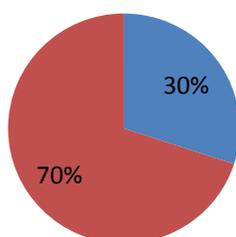
Fuente: Encuesta a estudiantes 2015

El 70% de los estudiantes afirman que el director resuelve los actos de indisciplina con llamados de atención, el 17% asegura que con sanción y un 13% que con expulsión.

Gráfica N° 7

¿De qué manera resuelven los actos de indisciplina?

■ Expulsión
■ Llamados de atención



Fuente: Encuesta a padres de familia 2015

El 70% de los padres de familias afirman que el director resuelve los actos de indisciplina con llamados de atención, y el 30% que con expulsión.

De acuerdo a la teoría y las fuentes consultadas: director, subdirectora, docentes, estudiantes y padres de familia se evidencian características y funciones que debe poseer un líder: como buenas relaciones, toma de decisiones efectivas y oportunas, asume riesgo y resuelve conflictos.

7.2. La gestión administrativa se realiza de la siguiente manera:

7.2.1. Proceso de Planificación Institucional

En relación al proceso de planificación de la gestión que se realizan en el Instituto, el director, subdirectora y docentes afirmaron que se elabora el Plan Institucional Anual a través de un formato que emite el Ministerio de Educación (MINED), de este se derivan los planes trimestrales y mensuales y participan en su elaboración el director, subdirectores, jefes de área, inspector y docentes.

Gráfica N° 8

Participación de los docentes en la elaboración de plan



Fuente: Encuesta a docentes 2015

El 61% de los docentes afirman que participan directamente en la elaboración de planes, el 31% participan indirectamente y un 8% no participa.

De acuerdo a lo expresado por el director, subdirectora, docentes, estudiantes y padres de familia existen planes en la institución educativa, sin embargo no se incluyen en ellos proyectos de mejora al centro.

La planificación es fundamental ya que el director con su equipo decide qué hacer y determina las estrategias que convierten a la institución en un centro de excelencia pedagógica; para esto hay que decidir sobre: ¿Qué debemos hacer para lograr nuestros objetivos?, ¿Por dónde empezar?, ¿cómo lo haremos?, lo que implica pensar también en: ¿Con qué recursos contamos?, ¿Qué requerimos para lograr lo que nos proponemos?, ¿Qué obstáculo tenemos que vencer?

7.2.2. Proceso de ejecución de los proyectos

Según entrevista al director y subdirectora manifestaron que se han realizado proyectos en coordinación con el Ministerio de Educación (MINED), Alcaldía, padres de familia y estudiantes tales como:

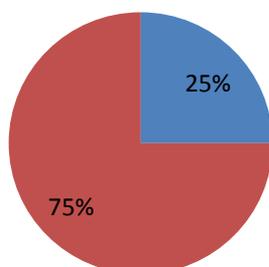
- Adquisición de barriles para basura, plantas para ornamentación, materiales didácticos y de limpieza.
- Acondicionamiento de laboratorio de computación.
- Mejoras del sistema eléctrico

Estos proyectos ya han sido implementados en el instituto con la participación de la comunidad educativa, los que son de gran beneficio para atender la población estudiantil.

Gráfica N° 9

Tipos de proyectos que se realizan en el centro

■ infraestructura ■ Pedagógicos y de infraestructura

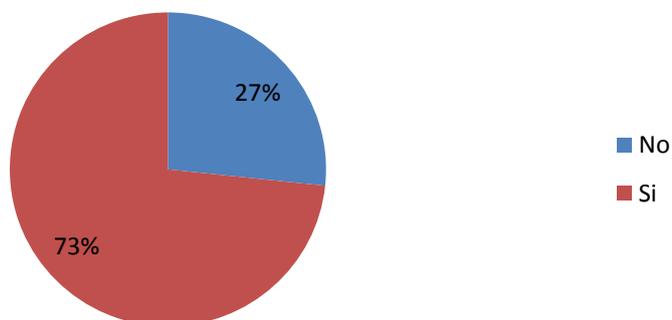


Fuente: Encuesta a docentes 2015

El 77% de los docentes afirman que se han realizado proyectos pedagógicos y de infraestructura y el 23% afirman que solamente de infraestructura.

Los docentes mencionan proyectos pedagógicos como: dotación de materiales didácticos, ornamentación y de infraestructura como: pintura del centro y reparación del sistema eléctrico.

Gráfica N° 10

Conocimiento de los proyectos que se realizan

Fuente: Encuesta a estudiantes 2015

El 73% de los estudiantes afirman tener conocimiento de los proyectos que se realizan y el 27% desconocen de estos.

Dentro de los proyectos que mencionan los estudiantes están: proyectos de pintura, ambientales, reparación de los servicios higiénicos, acondicionamiento del laboratorio de computación.

El 100% de los padres de familia afirman tener conocimiento de los proyectos que se realizan en el centro como: reparación de servicios higiénicos, proyectos ambientales, pintura y laboratorio de computación.

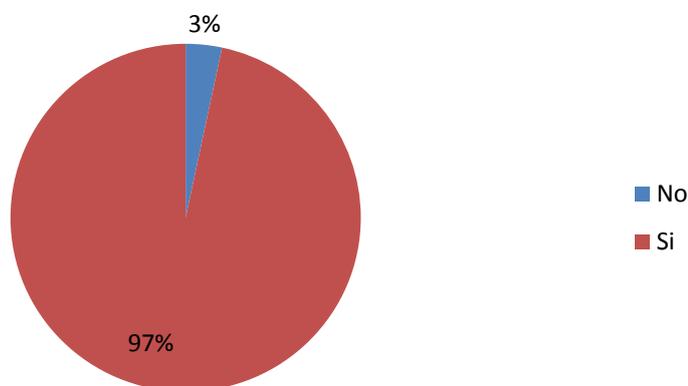
7.2.3. Supervisión de los proyectos

En entrevista al director y subdirectora afirman que supervisa y cuida los proyectos o gestiones que realiza de una manera constante para que se finalicen.

Los docentes afirman que el director supervisa y da seguimiento a los proyectos o gestiones que realiza.

Gráfica N° 10

El director supervisa los proyectos que realiza



Fuente: Encuesta a estudiantes.

El 97% de los estudiantes afirma que el director supervisa los proyectos que realiza y el 3% afirma que no supervisa.

En entrevista realizada al director y subdirectora no hay convenios con ninguna ONG más que solamente relaciones interinstitucionales y a la vez existen necesidades como:

- Ampliación del drenaje pluvial.
- Construcción de rampla.
- Restauración del sistema eléctrico.
- Capacitación a docentes y padres de familia para el fortalecimiento de valores.
- Asignación de recursos humanos como 2 guardas de seguridad, una conserje y uno de mantenimiento.

El director manifiesta que estas han sido expuestas ante el Ministerio de Educación (MINED) para que se incluyan en el presupuesto del año 2016.

En la encuesta a docentes y estudiantes coinciden con algunas necesidades que se mencionan y agregan otros como: falta de materiales de limpieza y de apoyo como marcadores, borradores, mapas, servicios higiénicos etc.

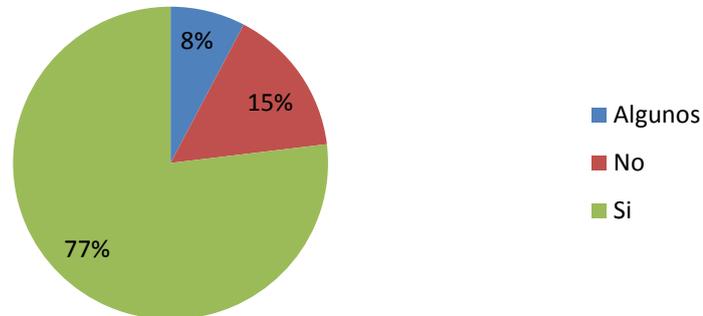
El director afirma que las gestiones que se realizan son apoyadas por el Ministerio de Educación en coordinaciones interinstitucionales.

7.2.4. Evaluación de los proyectos educativos

El director afirma que se evalúan los proyectos que se realizan en conjunto con el equipo directivo.

La subdirectora administrativa afirmó que los proyectos que se realizan se evalúan en equipo involucrando a docentes.

Gráfica N° 11

La dirección evalúa los proyectos que realiza

Fuente: Encuesta a docentes

El 77% de los docentes afirman que el director evalúa los proyectos que se realizan, el 15% afirma que no, y un 8% asevera que evalúa algunos proyectos.

7.3. Gestión Administrativa

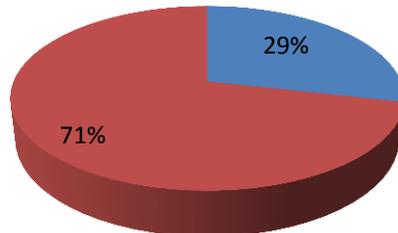
Los resultados obtenidos por las fuentes, la comunidad educativa afirman que se realiza la gestión administrativa y de ello forma parte las capacitaciones y dotación de material didáctico con el fin de fortalecer el rol pedagógico de los docentes, sin embargo falta por mejorar la cancha, los bebederos, sanitarios, mejorar el mecanismo de cuidado del centro y de las mejoras que vienen haciéndose.

El director y subdirectora afirma que los docentes son capacitados en círculos pedagógicos y en los TEPCES.

Gráfica N° 12

¿Con qué frecuencia ha sido capacitado?

■ Omitio respuesta ■ Mensual



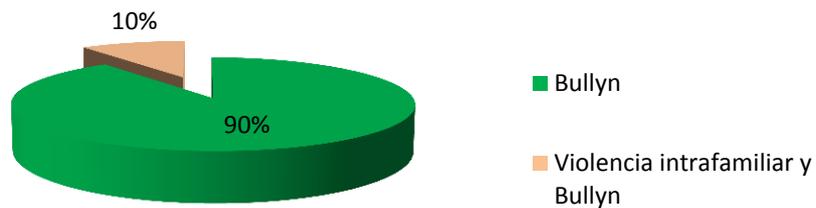
Fuente: Encuesta a docentes 2015.

El 71% de los docentes afirman que son capacitados mensualmente y el 29% omitió respuesta.

El 100% de los estudiantes afirma que el equipo de dirección del centro brinda capacitaciones a los docentes.

Gráfica N° 13

Charlas impartidas



Fuente: Encuesta a padres de familia 2015

El 90% de los padres afirma que el equipo de dirección ha brindado charlas de bullying y el 10% violencia intrafamiliar y bullying.

El director, subdirectora, docentes y estudiantes coinciden en que el director proporciona material didáctico a los docentes a medida de las posibilidades. Según (Cassasus, 2000), la gestión es una herramienta para crecer en eficiencia, eficacia, pertinencia y relevancia y un desafío que debe enfrentar el director para lograr los objetivos y alcanzar los fines educativos.

7.4. Incidencia del liderazgo con la Gestión Administrativa

De acuerdo a los resultados de las entrevistas y encuestas aplicadas a la comunidad educativa, el estilo de liderazgo que ejerce el director es democrático e incide en los resultados de la gestión administrativa, ya que establece buenas relaciones e involucra a la comunidad educativa en la toma de decisiones, delega funciones y resuelve conflictos que se presentan, lo que favorece que se obtengan buenos resultados de las gestiones que realiza y que éstas respondan a mejorar la calidad educativa, esto implica el desarrollo de la gestión facilitando la integración y coordinación en conjunto a docentes, estudiantes y padres de familia; así como el buen uso y manejo de los recursos humanos, materiales y financieros para desarrollar las actividades planificadas en las gestiones y proyectos a ejecutar.

En entrevista realizada al director y subdirectora afirman que en su ausencia por motivos ajenos a su voluntad delega funciones al subdirector y docentes guías a quienes deja como responsables según actividad a realizar.

Las fuentes consultadas y la observación se pudo constatar que el liderazgo que ejerce el director incide en las gestiones administrativas ya que se ejecutan proyectos para mejorar la calidad educativa y el director como líder es el que orienta y monitorea todo el proceso, involucrando a la comunidad educativa tomando en cuenta la misión y visión del centro.

VIII. CONCLUSIONES

En el estudio realizado se valoró el liderazgo que ejerce el director y su incidencia en los resultados de la gestión administrativa del Instituto Nacional Juan José Rodríguez.

Al concluir el análisis de la información recopilada a través de la aplicación de los diversos instrumentos elaborados, se llega a las siguientes conclusiones:

- **Estilo de liderazgo del director**

- El liderazgo que ejerce el director desde el punto de vista de las fuentes consultadas (personal administrativo, docentes, estudiantes y padres de familia), opinan que es democrático porque involucra a toda la comunidad educativa para tomar decisiones.
- El director como líder posee características: como buenas relaciones, toma de decisiones efectivas y oportunas, asume riesgo y resuelve conflictos.
- Se elabora el Plan Operativo Anual en el que se incluyen los proyectos para mejoras del centro.

- **Proceso de Gestión Administrativa**

- Se han ejecutado proyectos como:
 - Adquisición de barriles para basura, plantas para ornamentación, materiales didácticos y de limpieza.
 - Acondicionamiento de laboratorio de computación.
 - Mejoras del sistema eléctrico.
- Se supervisan y evalúan los proyectos realizados.

- **Incidencia del liderazgo en los resultados de la Gestión Administrativa**

- El estilo de liderazgo que ejerce el director es democrático e incide en los resultados de la gestión administrativa, ya que establece buenas relaciones e involucra a la comunidad educativa en la toma de decisiones, delega funciones y resuelve conflictos que se presentan, lo que favorece que se obtengan buenos resultados de las gestiones que realiza y que éstas respondan a mejorar la calidad educativa, esto implica el desarrollo de la gestión facilitando la integración y coordinación en conjunto a docentes, estudiantes y padres de familia; así como el buen uso y manejo de los recursos humanos, materiales y financieros para desarrollar las actividades planificadas en las gestiones y proyectos a ejecutar.

IX. RECOMENDACIONES

Al finalizar este estudio se dan las siguientes recomendaciones:

A) Director:

- Mantener un liderazgo Democrático, teniendo una excelente participación y consulta, por parte de la comunidad educativa.
- Tomar siempre decisiones efectivas y oportunas.

- Planificar y ejecutar gestiones, para dar solución a las necesidades existen como: ampliación del drenaje pluvial, construcción de rampla, restauración del sistema eléctrico, capacitación a docentes y padres de familia para el fortalecimiento de valores, asignación de recursos humanos como 2 guardas de seguridad, una conserje y uno de mantenimiento.

- Delegar funciones al personal administrativo y docentes, para la ejecución de gestiones y proyectos.

B) Personal Docente:

- Proponer diseño de pequeños proyectos y posibles donantes para gestionar y ejecutarlos en conjunto con la dirección del centro, con el fin de mejorar la calidad educativa.

- Mantener Buenas relaciones con la comunidad educativa.

C) Estudiantes:

- Apoyar las diferentes actividades que promueva la dirección del centro.

- Cuidar los bienes del centro, para mantener un ambiente agradable dentro de las instalaciones.

D) Padres de Familia:

- Proponer e involucrarse en las gestiones realizadas por parte de la dirección del centro, para sus hijos obtengan una educación con calidad en lo pedagógico y infraestructura.

X. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alfárez, d. (2003). *La ejecucion laboral (1a Ed.)*. España: Bosch.
- Apud, Nirenberg, O. (2000). *Evaluar para la transformación*. Argentina: Paidós.
- Batista, T. (2001). *Gestión pedagógica de instituciones educativas*. Mexico: Astra.
- Cassasus. (2000). *Problemas de la gestion, dotacion de factores e instituciones Buenos autores Argentina*. Argentina.
- Chavez, N. (2001). *Metodologia de la investigacion*. Caracas - Venezuela: Ediciones ARS Grafica.
- Chiavenato , I. (2002). *Administracion en los nuevos tiempos* . Bogota: McGraw Hill.
- Fernandez, M. (2004). *Gestion de Instituciones Inteligentes*. Mexico: Mac Grane Hill.
- Harris, A. (2002). *School Improvement. What's in it for Schools*. Nueva York, Estados Unidos: Routledge.
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodologia de la investigacion*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Hopkin, D. (2000). "Powerful learning, powerful teaching and powerful school". En D. Hopkin, *The Journal of Educacional Change* (pág. num.2). Springer Netherlands.
- Koontz, H., & Wehrick, H. (2003). *Adminitracion una perspectiva global*. Mexico: McGraw Hill.
- Loera, A. (2003). *Planeacion Estrategica y Politica Educativa*. Mexico.
- Lopez, E., & Morales, J. (2014). *El Liderazgo del director y su incidencia en el desempeño de las funciones administrativas en el Centro Escolar Ruben Dario del distrito IV de la ciudad de Managua Departamento de Managua en el II semestre del año 2014*. Managua: UNAN - MANAGUA.
- Lussier, M., & Achua, C. (2005). *Liderazgo, Teoria y Practica*. Limusa.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2008). *Liderazgo. Teoria, aplicacion y desarrollo de habilidades*.
- Mintzberg, H. (1984). *La estructuracion de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Rios Barrios, N. (2007). *Administracion y Gestion perspectiva*.
- Rodriguez, C. L. (2009). *Gestion Pedagogica de Instituciones*. Mexico: Astra Ediciones.
- Rosales, M. (2000). ¿Calidad sin liderazgo? contexto educativo. *Revista digital de Educacion y nuevas tecnologias*, 7.
- Ruiz, J. (1995). La autoevaluacion institucional en un centro de educacion primaria. *Revista iberoamericana de Educacion*, 8 OEI 167-194.

Solano, J., & Bermudez, M. (2014). *Liderazgo y Gestion Aministrativa del director de la escuela publica Nueva Esperanza Departamento de Granada en el II semestre del año 2014*. Managua: UNAN - MANAGUA.

Solis Garcia, S. (2010). *La influencia del liderazgo en la gestion administrativa*. Mexico D. F.

Stoner, J. (1996). *Administración*. Mexico: Prentice - Hal Hispanoamericana.

Tapia, G. (2003-1). *Autoevaluacion inicial de la gestion de nuestra escuela*. Mexico: Documentos de trabajo.

Warren, B. (1990). *Libro Estrategias para un Liderazgo Eficaz, copynght*. Paidos.

Zabalza, M. (1994). *Autoevaluacion institucional para la mejora interna, Reforma educativa y organizacion escolar*. Santiago de Compostela: Torculo 915-944.

XI. ANEXOS



Proyectos realizados

Ornamentación



Adquisición de barriles para basura



Bebederos





UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA
UNAN-MANAGUA

RECINTO UNIVERSITARIO “RUBÉN DARÍO”
FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS

Guía de observación

Instituto Nacional Juan José Rodríguez

Liderazgo del director y su incidencia en los resultados de la Gestión Administrativa

Datos generales:

Nombre del centro: _____

Fecha: _____ Departamento: _____ Municipio: _____

INTRODUCCIÓN:

La guía de observación se realizará con el objetivo de valorar el liderazgo del director y su incidencia en los resultados de la Gestión Administrativa.

I. Objetivos:

- ❖ Identificar la micro localización, el entorno social y geográfico del centro de estudio.
- ❖ Valorar el estado del mobiliario y en las condiciones que se encuentran para el buen desarrollo del proceso educativo.

II. Desarrollo.

A) Localización:

1) La escuela está ubicada en un lugar de fácil acceso para los alumnos. Sí ___ No ___

2) Existen instituciones o lugares que producen ruido, humo, desperdicios:

Si ___ No ___ Especifique _____

3) Posee el instituto: áreas para desplazarse, canchas, jardines, gimnasios, huertos: Si ___ No ___ Especifique _____

B) Tamaño:

1) La escuela es suficientemente amplia para alojar a la población estudiantil. Sí ___ No ___

2) Los pabellones están ubicados correctamente. Sí___ No_____

3) No. De pabellones_____

4) Corredores:

No. De corredores _____ Ambientación_____

Ladrillo _____ Cerámicas _____ Otros _____

5) Diseños de las aulas:

Total de aulas_____ Formas _____

C) Seguridad e higiene:

1) Ofrece la escuela servicio de vigilancia.

Sí___ No___

2) ¿Hay condiciones higiénicas en los pabellones

Sí___ No___

3) Posee el centro con servicios básicos tales como:

- Servicios sanitarios Si___ No___ Estado _____

- Bebederos de agua Si___ No___ Estado _____

- Energía eléctrica Si___ No___ Estado _____

- Teléfono Si___ No___ Estado _____

- Lugares de desechos y desperdicios Si___ No___ Estado _____

- Suficiente equipo de aseo_Si___ No___ Estado _____

4) Ambientación de las aulas. Muy Buena___ Buena___ Regular_____

D) Mobiliario, equipo y material didáctico:

1) Mobiliario:

Tipo de mobiliario _____

Estado del mobiliario _____

2) Las secciones de clase cuenta con:

- Un pupitre para cada alumno Si___ No___ Estado _____

- Escritorio y silla para cada docente Si___ No___ Estado _____

- Pizarra Si___ No___ Estado _____

- Papelera Si___ No___ Estado _____

- 3) El centro cuenta con biblioteca. Sí___ No___
- 4) El centro posee suficiente material didáctico para cada sección.
Sí___ No___
- 5) La dirección cuenta con:
- Computadora_____
 - Archiveros Si___ No___ Estado _____
 - Sala de maestros_____

E) Medio ambiente:

- 1) Tipo de construcción del instituto educativo:
- Ladrillo___ Loseta _____ Concreto_____
- Madera___ Piedra_____ Otros _____
- 2) Protección del instituto:
- Malla _____ Muro de loseta ___ Muro de piedra___ Otro_____

F) Servicios que brinda:

- Cafetines Si___ No ___ condiciones_____
- Bodegas Si___ No ___ condiciones_____
- Sala TIC Si___ No ___ condiciones_____
- Fotocopiadoras Si___ No ___ condiciones_____
- Auditorios Si___ No ___ condiciones_____
- Oficina estudiantil Si___ No ___ condiciones_____
- Canchas deportivas Si___ No ___ condiciones_____
- Puertas de entrada y salida. Si___ No ___ condiciones_____

G) Principales necesidades educativas encontradas:

Infraestructura_____

Pedagógica _____



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

**Instituto Nacional Juan José Rodríguez
Entrevista al equipo administrativo**

OBJETIVO: Conocer sobre el liderazgo que ejerce el director y su incidencia en los resultados de la gestión administrativa del instituto.

Por medio de la presente le solicitamos a usted información del quehacer educativo del instituto, lo que será de gran importancia para la realización del trabajo investigativo de los estudiantes de 5to año de la carrera de Pedagogía con Mención en la Administración e la Educación. Agradecemos su valioso tiempo, y colaboración para la realización del estudio.

I. Datos Generales

Edad: _____ Fecha: _____
 Nivel Académico: _____ Especialidad: _____
 Años de Experiencia laboral: Director _____ Docente: _____
 Tiempo que lleva laborando en este Centro Escolar: _____

II. Desarrollo

Liderazgo

1) ¿Qué estilo de líder se considera?: (encierre en un círculo el estilo con el cual se identifica).

Estilo de liderazgo	Características	¿Por qué considera ejerce ese tipo de liderazgo?
a) Autocrático	Toma las decisiones acerca del trabajo y la organización del grupo sin tener que justificarlas en ningún momento.	
b) Democrático	Tiende a involucrar a los trabajadores y otros actores en la toma de decisiones.	

c) Liberal	Delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones.	
------------	---	--

- 2) ¿Posee buenas relaciones humanas con la comunidad educativa?
- 3) ¿Asume riesgos al momento de resolver un conflicto de disciplina estudiantil con los padres de familia?
- 4) Toma decisiones oportunas y efectivas ¿de qué forma lo hace?
- 5) ¿Al momento de resolver conflictos con sus subordinados aplica un amplio sentido de justicia?
- 6) ¿De qué manera fomenta el cumplimiento en las diferentes actividades que realiza?

Proceso de gestión

Planificación:

- 1) ¿Cuál es la misión y visión del instituto?
- 2) ¿Cuáles son los tipos de planes que se elaboran en el instituto y quienes participan en su elaboración?
- 3) ¿Usted delega funciones? ¿En quién deposita esa confianza?

Ejecución:

- 1) ¿Qué tipo de proyecto o gestiones se han realizado en el centro?
- 2) ¿Supervisa los proyectos y gestiones que se realiza en el centro?
- 3) ¿Tiene convenios con otras instituciones públicas o privadas? ¿Cuáles?

Evaluación:

- 1) ¿Qué proyectos necesita implementar para mejorar la calidad educativa?
- 2) ¿Evalúa los proyectos o gestiones que realiza?
- 3) ¿Cómo está organizado el colectivo de dirección?
- 4) ¿Con qué frecuencia planifica?

Dimensión institucional:

- 1) ¿Cuenta el centro con manual de funciones? ¿De qué manera se los presenta al personal?
- 2) ¿Cómo es la relación de la comunidad educativa?

Comunidad educativa	Excelente	Muy buena	Buenas	Regular
Director – Docentes				
Director- Estudiantes				
Director- Padres de familia				
Docente- Docente				
Docente – Estudiantes				
Docentes - padres de familia				

Dimensión pedagógica:

- 1) ¿Con qué frecuencia han sido capacitado los docentes? ¿En qué temas?
- 2) ¿Los docentes cuenta con todos los documentos curriculares?

- 3) ¿Le facilita a los docentes recursos didácticos?
- 4) ¿Los docentes cumplen con los planes?

Dimensión Administrativa

- 1) ¿Cómo está conformado la fuerza laboral?
- 2) ¿Existe un reglamento interno para docente y estudiantes?
- 3) ¿Cuenta con suficientes recursos humanos, materiales y económicos, para el buen funcionamiento del instituto?

Dimensión comunitaria

- 1) ¿La comunidad educativa participa en la elaboración y ejecución de los proyectos o gestiones que realiza la dirección del centro?
- 2) ¿Cuáles son las principales necesidades del centro?
- 3) ¿Qué proyectos se implementan en función estas necesidades?

Muchas gracias por su colaboración.



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

Instituto Nacional Juan José Rodríguez

ENCUESTA A DOCENTES

OBJETIVO: Conocer sobre el liderazgo que ejerce el director y su incidencia en los resultados de la gestión administrativa del instituto.

Estimado(a) Docente por medio de la presente le solicitamos a usted información del quehacer educativo del instituto, lo que será de gran importancia para la realización del trabajo investigativo de los estudiantes de 5to año de la carrera de Pedagogía con Mención en la Administración e la Educación. Agradecemos su valioso tiempo, y colaboración para la realización del estudio.

I. Datos Generales

Edad: _____ Sexo: _____ Fecha: _____

Disciplina que Imparte: _____

Nivel Académico: _____ Especialidad: _____

Años de Experiencia como Docente: _____

Tiempo que lleva laborando en este Centro Escolar: _____

II. Desarrollo

Liderazgo

- 1) ¿Qué estilo de liderazgo ejerce el director? (encierre en un círculo el estilo con el que lo identifica)

Estilo de liderazgo	Características	¿Por qué considera ejerce ese tipo de liderazgo?
a) Autocrático	Toma las decisiones acerca del trabajo y la organización del grupo sin tener que justificarlas en ningún momento.	

b) Democrático	Tiende a involucrar a los trabajadores y otros actores en la toma de decisiones.	
c) Liberal	Delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones.	

2) Las relaciones humanas del director con la comunidad educativa son:

Excelente_____ Muy Buena _____ Buena_____ Regular_____

3) El director asume riesgos al momento de resolver un conflicto de disciplina estudiantil con los padres de familia.

Sí_____ No_____

4) Las decisiones que toma el director son oportunas y efectivas

Sí_____ No_____

5) Considera que el director aplica amplio sentido de justicia al resolver conflictos que se le presentan en la escuela

Sí_____ No_____

6) ¿De qué manera el director hace cumplir las actividades que se realizan en el instituto?

Autoritaria_____ Democrática_____

Proceso de gestión

Planificación:

1) ¿El centro cuenta con un plan anual?

Sí_____ No_____

2) Participa en la elaboración del plan anual.

Si directamente_____ Si indirectamente _____ No_____

3) Tiene conocimiento sobre la misión y visión del instituto:

Sí_____ No_____

4) ¿El director le delega funciones?

Sí___ No___ Ejemplo_____

Ejecución:

5) ¿Qué tipo de proyecto o gestiones se han realizado en el centro?

Pedagógica _____ Infraestructura_____

6) La dirección Supervisa y da seguimiento a los proyectos y gestiones que se realiza en el centro. Sí ___ No___

Evaluación:

1) Se necesita implementar proyectos para mejorar la calidad educativa

Sí___ No___

2) ¿Qué necesidades existe actualmente en el centro?

3) Evalúa los proyectos o gestiones que realiza la dirección. Sí___ No___

4) ¿La dirección da a conocer los resultados obtenidos en los proyectos y gestione que se realizan en el centro?

Dimensión institucional:

1) Cuenta el centro con manual de funciones.

Sí___ No___

2) Cómo es la relación de la comunidad educativa

Comunidad educativa	Excelente	Muy buena	Buenas	Regular
Director – Docentes				
Director- Estudiantes				
Director- Padres de familia				
Docente- Docente				

Docente – Estudiantes				
Docentes - padres de familia				

Dimensión pedagógica:

3) Con que frecuencia han sido capacitado

A inicio de año_____ Mensual _____ Al final de año _____

Otro_____

5) Cuentan con todos los documentos curriculares. Sí ___ No___

6) Les facilita la dirección los recursos didácticos. Sí___ No_____

Dimensión Administrativa

7) Existe un reglamento interno para docente y estudiantes

Sí___ No___

1) Cuenta con suficientes recursos humanos, materiales y económicos, para el buen funcionamiento del instituto.

Sí___ No_____

Dimensión comunitaria

1) La comunidad educativa participa en la elaboración y ejecución de los proyectos o gestiones que realiza la dirección del centro.

Sí_____ No _____

Muchas Gracias

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



Instituto Nacional Juan José Rodríguez

ENCUESTA A ESTUDIANTES

Estimado(a) Estudiante En calidad de estudiante de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN- Managua) de la carrera de Pedagogía con mención en Administración de la Educación, actualmente estamos realizando una trabajo investigativo, por lo que solicitamos a Ud. de la manera más cordial y sincera nos proporcione la información a través de esta encuesta que será de mucha utilidad en nuestro trabajo investigativo

I. Datos Generales

Edad: _____ Sexo: M () F () Grado o Año: _____ Fecha: _____

Barrio donde Procede. _____

II. Desarrollo

- 1) ¿Qué estilo de liderazgo considera que ejerce el director? (encierre en un círculo el estilo con el que lo identifica)

Estilo de liderazgo	Características	¿Por qué considera ejerce ese tipo de liderazgo?
d) Autocrático	Toma las decisiones acerca del trabajo y la organización del grupo sin tener que justificarlas en ningún momento.	
e) Democrático	Tiende a involucrar a los trabajadores y otros actores en la toma de decisiones.	
f) Liberal	Delega en sus	

	subalternos la autoridad para tomar decisiones.	
--	---	--

- 1) ¿Cómo valoras la comunicación del director con los estudiantes?
Excelente_____ Muy Buena_____ Buena_____ Regular_____
- 2) ¿Cómo se comunica el director con los estudiantes?
De manera personal_____ En los matutinos_____
En las visitas al aula_____ Durante los recesos_____
- 3) ¿Quién es el encargado de resolver actos de indisciplina en este centro?
Director_____ Subdirector_____ Docente guía_____
- 4) ¿De qué manera resuelven los actos de indisciplina?
Llamados de atención_____ Sanción_____ Expulsión_____

- 5) ¿Qué charlas se ha impartido por parte de la dirección del centro a los estudiantes?
Enfermedades de transmisión sexual (ETS)_____ VIH- SIDA_____
Violencia intrafamiliar_____ Embarazo en la adolescencia_____
Prevención para el consumo de droga y otras sustancias alucinógenas_____ Embarazo en la adolescencia_____
Derechos humanos_____ Ninguna de las anteriores_____

Proceso de gestión

Planificación:

- 1) ¿Han participado de algún proceso de planificación institucional?
Sí_____ No_____

Ejecución:

- 2) ¿Conoces, los proyectos que se han desarrollado en el centro?
Sí__ No__
- 3) ¿Qué proyectos se han realizado en el centro?

Construcción_____ Bebederos_____ Servicios higiénicos_____

Techos_____ Agua potable_____ Proyectos ambientales_____

Pintura_____ Pedagógico_____ Laboratorio de computación_____

Otros_____

4) ¿Te sientes beneficiado con los proyectos que se han desarrollado en tu centro escolar?

Sí_____ No_____

5) Supervisa la dirección los proyectos y gestiones que se realiza en el centro. Sí_____ No_____

Evaluación:

6) ¿La dirección presentan la comunidad educativa los proyectos o gestiones que realiza?

Sí_____ No_____

Dimensión institucional:

7) ¿Conoces el reglamento estudiantil?

Sí_____ No_____

8) ¿Cómo es la relación de la comunidad educativa?

Comunidad educativa	Excelente	Muy buena	Buenas	Regular
Director – Docentes				
Director- Estudiantes				
Director- Padres de familia				
Docente- Docente				
Docente – Estudiantes				
Docentes - padres de familia				

9) Marque con X el aspecto que usted considere.

¿Cómo valora Ud. en el centro los siguientes aspectos?

Aspecto a evaluar	Excelente	Muy Buena	Buena	Regular
Infraestructura del centro				
Desempeño del director				
Desempeño de los maestros.				
Limpieza e higiene escolar				
Seguridad de estudiantes				
Disciplina escolar				

Dimensión pedagógica:

10) ¿Les facilita la dirección los recursos didácticos a los docentes?

Sí ___ No ___

11) ¿Brinda capacitaciones el equipo de dirección a los docentes?.

Sí ___ No ___

12) La educación que recibes en el centro escolar la consideras:

Excelente ___ Muy Bueno ___ Bueno ___ Regular ___ Debe Mejorar ___

Dimensión Administrativa

13) ¿Tienes conocimiento sobre la visión, la misión del instituto?

Sí ___ No ___

Dimensión comunitaria

14) ¿Se le da mantenimiento al edificio escolar?

Sí ___ No ___

15) ¿En qué estado se encuentra el mobiliario el instituto?

Muy bueno____ Bueno____ Regular____ En mal estado____

16) ¿En qué condiciones se encuentran los servicios higiénicos?

Muy bueno____ Bueno____ Regular____ En mal estado____

17) ¿Se involucran a los padres y madres de familia en el proceso de gestión y proyectos?

Sí____ No _____

18) ¿Cómo valoras la participación de los padres y madres de familia en las tareas que se realizan en el centro?

Excelente _____ Muy buena _____ Buena _____ Regular _____

Muchas gracias

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



Instituto Nacional Juan José Rodríguez

ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Estimados padres de familia en calidad de estudiante de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN- Managua) de la carrera de Pedagogía con mención en Administración de la Educación, actualmente estamos realizando una trabajo investigativo, por lo que solicitamos a Ud. de la manera más cordial y sincera nos proporcione la información a través de esta encuesta que será de mucha utilidad en nuestro trabajo investigativo

I. Datos Generales

Edad: _____ Nivel académico _____ Sexo: M _____ F _____

Años de Vivir en la Comunidad: _____ Ocupación: _____

Número de hijos que tiene estudiando en el Centro _____

II. Desarrollo

- 1) ¿Cómo valora la comunicación del director con los padres de familia?
Excelente _____ Muy Buena _____ Buena _____ Regular _____
- 2) ¿Cómo se comunica el director con los padres de familia?
De manera personal _____ En los matutinos _____
Durante los recesos _____
- 3) ¿Quién es el encargado de resolver actos de indisciplina en este centro?
Director _____ Subdirector _____ Docente guía _____
- 4) ¿De qué manera resuelven los actos de indisciplina?
Llamados de atención _____ Sanción _____ Expulsión _____

5) ¿Qué charlas se ha impartido por parte de la dirección del centro a los padres de familia?

Violencia intrafamiliar_____

El Bullyn_____

Consumo de droga y otras sustancias alucinógenas_____

Derechos humanos_____ Ninguna de las anteriores_____

Proceso de gestión

Planificación:

19) ¿Existe una planificación institucional?

Sí_____ No_____

Ejecución:

20) ¿Conoces los proyectos que se han desarrollado en el centro?

Sí__ No__

21) ¿Qué proyectos se han realizado en el centro?

Construcción_____ Bebederos_____ Servicios higiénicos_____

Techos_____ Agua potables_____ Proyectos ambientales_____

Pintura_____ Pedagógico_____ Laboratorio de computación_____

Otros_____

22) ¿Su hijo/a ha sido beneficiado con los proyectos que se han desarrollado en el centro escolar?

Sí_____ No_____

Evaluación:

23) ¿La dirección presenta los proyectos o gestiones que realiza a la comunidad educativa?

Sí_____ No_____

Dimensión institucional:

24) ¿Conoces el reglamento estudiantil del centro?

Sí__ No__

25) ¿Cómo es la relación con toda la comunidad educativa?

Comunidad educativa	Excelente	Muy buena	Buenas	Regular
Director – Docentes				
Director- Estudiantes				
Director- Padres de familia				
Docente- Docente				
Docente – Estudiantes				
Docentes - padres de familia				

26) Marque con X el aspecto que usted considere.

¿Cómo valora Ud. en el centro los siguientes aspectos?

Evaluación	Excelente	Muy Buena	Buena	Regular
Infraestructura del centro				
Desempeño del director				
Desempeño de los maestros.				
Limpieza e higiene escolar				
Seguridad de estudiantes				
Disciplina escolar				

Dimensión Administrativa

27) ¿Tienes conocimiento sobre la visión, la misión del instituto?

Sí _____ No _____

Dimensión comunitaria

28) ¿Se le da mantenimiento al edificio escolar?

Sí____ No____

29) ¿En qué estado se encuentra el mobiliario el instituto?

Muy bueno____ Bueno____ Regular____ En mal estado____

30) ¿En qué condiciones se encuentran los servicios higiénicos?

Muy bueno____ Bueno____ Regular____ En mal estado____

31) ¿Se involucran a los padres y madres de familia en el proceso de gestión y proyectos?

Sí____ No____

32) ¿Participa en las tareas que se realizan en el centro?

Sí____ No____

Muchas gracias