

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



Seminario de Graduación para optar al título de Licenciatura en Pedagogía con mención en Administración de la Educación.

Incidencia del liderazgo del equipo de dirección en las funciones Administrativas y Pedagógicas de la “Escuela Los Moncadas” en el turno matutino, Departamento de Masaya, Municipio de La Concepción, durante el II semestre del año 2016.

Autoras:

Téc. Sup. Judith Antonia Espinoza Orozco

Téc. Sup. Helen María Espinoza Orozco

Tutora: Dra. Magdaly de la Concepción Bautista Lara.

Managua, Nicaragua, 16 de Diciembre 2016.

Tema de Investigación

“Incidencia del liderazgo del equipo de dirección en las funciones Administrativas y Pedagógicas de la “Escuela Los Moncadas” en el turno matutino, Departamento de Masaya, Municipio de La Concepción, durante el II semestre del año 2016. “

DEDICATORIA

- *Dedicamos este trabajo a Dios, quien nos da la vida, sabiduría y entendimiento para poder finalizar cada etapa de nuestros estudios.*

- *Con mucho amor y cariño a nuestros padres quienes siempre estuvieron al pendiente de motivarnos al trabajo para cumplir con cada uno de estos procesos.*

- *Con mucho cariño a nuestra maestra Doctora: Magdaly de la Concepción Bautista Lara que siempre estuvo al frente dándonos ánimo, por el cumplimiento de cada una de las actividades, y por la disposición que siempre tuvo al atendernos en las tutorías.*

AGRADECIMIENTO

- *Agradecemos a Dios por darnos la oportunidad de realizar este trabajo, por iluminar nuestras mentes, darnos salud, la fortaleza, sabiduría por finalizar nuestro trabajo.*

- *Agradecemos a nuestra familia, por el apoyo incondicional que nos brindaron durante toda la jornada de nuestros estudios por ese ánimo que siempre nos brindaron.*

- *A nuestros padres, por apoyarnos con frecuencia en toda la jornada de nuestros estudios, y poder terminar con éxito todo este proceso.*

RESUMEN

La Escuela Los Moncadas se encuentra ubicada en el Municipio de La concepción, Departamento de Masaya, está situado de la Hacienda San José 3km Norte del Municipio de La Concepción.

En esta institución educativa se realizó la investigación con el objetivo de valorar la incidencia del Liderazgo del equipo de dirección en las Funciones Administrativas y Pedagógicas en la Escuela Los Moncadas en la modalidad de primaria, Departamento de Masaya, Municipio de La Concepción, durante el primer semestre del año 2016.

El enfoque de la investigación es cualitativa con implicaciones cuantitativa, el tipo de estudio es descriptivo, y de corte transversal. La población estudiantil del 5to y 6to grado fue de 56 estudiantes y se seleccionó una muestra de 26 estudiantes, del turno matutino. Con respecto a la población docente esta fue de 12 y el equipo de dirección 2.

Los resultados más relevantes obtenidos en el estudio, fueron: el tipo de liderazgo que ejercen los directivos del centro escolar es autoritario y democrático, existe poca comunicación del equipo de dirección con los docentes, se carece de carisma con el colectivo de trabajo, no se establecen metas y objetivos en la institución educativa, ya que la dirección no elabora planes administrativos, el personal docente no recibe el acompañamiento pedagógico de forma sistemática.

Entre las recomendaciones más significativas, fueron: Promover el liderazgo democrático en los aspectos social, cultural y profesional, desde el nivel central dirigido hacia los directores departamentales y municipales, planificar y organizar en tiempo y forma las actividades que se van a ejecutar en la institución educativa, elaborar el organigrama y el manual de funciones del centro escolar.

Producto de los resultados obtenidos en el estudio se elaboró propuesta, sobre: Implementación de las Funciones Administrativas y Pedagógicas en la “*Escuela Los Moncadas*”, que responda a la necesidad emergente de la institución.

ÍNDICE

Contenido

<i>DEDICATORIA</i>	i
<i>AGRADECIMIENTO</i>	ii
RESUMEN	iii
I.INTRODUCCIÓN	1
1.1 ANTECEDENTES	2
1.2 JUSTIFICACIÓN	6
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
II. OBJETIVOS	9
2.1 Objetivos Generales	9
2.2 Objetivos Especificos	9
III.MARCO TEÓRICO.....	10
3.1 Definición, Características y Perfil del Lider.....	10
3.2 Función Administrativas que relizan los Lider.....	20
3.3 Función de Organización.....	25
3.4 Función de Dirección.....	30
3.5 Función de Control y Evaluación.....	33
3.6Función Pedagógica de los Administradores Educativos	40
IV.PREGUNTAS DIRECTRICES	49
V- OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	50
VI. DISEÑO METODOLÓGICO.....	53
6.1 Enfoque de la Investigación	53
6.2 Tipo de Investigación.....	55
6.3 Según el Tiempo	56
6.4 Población y Muestra	56
6.5 Métodos Teóricos y Empíricos	58
6.6 Validación.....	60
6.7 Instrumentos.....	61
6.8 Plan de Analisis	62

VII. ANALISIS DE LOS RESULTADOS.....	63
7.1 Caracterización de la Escuela Los Moncadas.....	63
7.2 Tipo de Liderazgo y Características que Predomina en el Equipo de Dirección.....	65
7.3 Incidencia del Liderazgo en las Funciones Administrativas y Pedagógicas	77
7.4 Incidencia del Liderazgo para lograr el Fortalecimiento del Liderazgo en las Funciones Administrativas y Pedagógicas	93
7.5 Fortalezas y Debilidades en cuanto al Liderazgo del Director en las Funciones Administrativas y Pedagógicas	99
VIII. CONCLUSIONES	100
IX. RECOMENDACIONES.....	103
X . PROPUESTA DE CAPACITACIÓN.....	110
XI. BIBLIOGRAFÍA.....	122
XII. ANEXOS	125

I. INTRODUCCIÓN

“La dirección debe ejercer un liderazgo pedagógico con una clara visión educativa que le permita orientar la acción escolar hacia la mejora continua de los aprendizajes. Además, debe gerenciar efectivamente y de manera equilibrada su autoridad, por ello es necesario dotarlo de herramientas que desarrollen su capacidad técnica para la toma de decisiones, delegación de la autoridad y organización de la participación de los diferentes actores escolares desde los roles que desempeñan”. Institucional, Equipo de apoyo Técnico de la Gerencia de Gestión, (2008). Dirección Escolar Efectiva.

Como estudiantes de la carrera de Pedagogía con mención en Administración de la Educación de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN-Managua, se realizó un trabajo investigativo de la Incidencia del liderazgo del equipo directivo en las funciones Administrativas y Pedagógicas de la “Escuela Los Moncadas”, Departamento de Masaya, del Municipio de La Concepción, en el turno matutino durante el año 2016, siendo fundamental para la buena marcha del centro escolar.

Su importancia radica que el equipo directivo debe estar consciente de la autoridad que le ha sido delegada por el Ministerio de Educación y de la responsabilidad de generar resultados significativos en un ambiente laboral agradable y armónico, por lo cual debe de dar información a la comunidad educativa en general.

Esta investigación se realizó en el turno matutino, tiene un enfoque es cualitativo con implicaciones cuantitativo y su finalidad es proporcionar resultados sustantivos y profundos, ya que se aplicaron diferentes instrumentos para obtener información relevante. Es un estudio descriptivo pues en él se analizan cualidades, comportamientos y características de las variables que se abordan en esta investigación.

Para fines de este trabajo, se entiende que para administrar un centro escolar requiere de ciertas características, y cualidades por parte de la persona que se llama Director o Directora, pues en ellos recae la mayor responsabilidad en la ejecución de los procesos administrativos y pedagógicos de determinada institución educativa. Por tal razón, se decidió tomar este importante tema para obtener una herramienta que contribuya a mejorar el fortalecimiento del Liderazgo en el ámbito administrativo y pedagógico del equipo administrativo de la dirección escolar.

1.1 ANTECEDENTES

Los antecedentes nos dan la pauta para conocer otras temáticas relacionadas a la nuestra, y que de esta manera se permita conocer la existencia de este en otras escuelas, es por ello que se indago en dos centros de documentación: uno en el Departamento de Pedagogía y el otro en el Departamento de Psicología de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua-Managua, al igual en el internet y las opiniones de los docentes del centro educativo involucrado, a continuación se detalla la información obtenida.

En el Centro Educativo Los Moncadas, del Municipio de la Concepción del Departamento de Masaya se constató que en este, no existen documentos e investigaciones elaborados previamente, para sustentar el trabajo que realizamos, así que es la primera investigación que se desarrollará en este centro educativo, la cual servirá de base informativa para futuras investigaciones aplicadas en este centro.

Se procedió a realizar revisión bibliográfica y se encontraron estudios realizados sobre liderazgo administrativo, que aportan elementos fundamentales para sustentar la investigación, de los cuales se mencionan los siguientes:

Peralta y Mena (2013). En la investigación realizada sobre; El liderazgo de la directora y su incidencia en el desempeño docente de la modalidad de secundaria

del turno matutino del colegio Mi Redentor, (Managua) planteando en sus conclusiones mencionan lo siguiente:

- El estilo de liderazgo de la directora es democrático.
- Los docentes del colegio se sienten motivados con el liderazgo de la directora.
- La directora muestra las siguientes características durante el ejercicio de sus funciones: empatía, fortaleza, sabiduría, entusiasmo y persuasión; además practica y fomenta la solidaridad, generosidad, carácter de grupo y la unidad en el ámbito laboral y personal.
- Las funciones que ejerce como gerente educativo son: Planificación, organización, dirección y control.

Otro tema referido a liderazgo, es el que realizo:

Bermúdez y Padilla (2014), quienes investigaron, sobre: El liderazgo de la directora y su incidencia en la motivación de los docentes en el desempeño laboral del turno vespertino, del Colegio Cristiano una Cita con DIOS. (Managua). Sus principales conclusiones:

- El estilo de liderazgo que utiliza la directora es democrático.
- El centro educativo les brinda confianza para realizar su desempeño sin ninguna presión lo que permite que su desempeño sea más eficiente y eficaz.

Otro tema es el de Chávez y Olivas (2014), Estilo de liderazgo aplicado por la directora en el desarrollo del proceso administrativo en el colegio público “El Guenguense” (Managua) sus conclusiones se detallan a continuación:

- La directora posee algunas características de líder, ya que mantiene constancia al ser coherente en su manejo administrativo.
- El estilo de liderazgo que aplica la directora es el liderazgo estratégico, ya que ha permitido establecer modalidades de trabajo grupal.

- La directora carece de conocimientos básicos de administración, ya que la definición de liderazgo, la reduce a cualidades personales.

También se recopiló otro trabajo realizado por:

Vásquez y García. (2013), Cuyo tema es, "Funciones administrativas que desempeña el equipo de dirección en el centro educativo " José Dolores Estrada" en la comarca Las Flores. (Masaya) planteando las siguientes conclusiones:

- En el centro existe cultura de planificación, los planes anuales y mensuales son elaborados de acuerdo a las políticas educativas, en su totalidad no participan en la elaboración de los planes existentes.
- Existe poca comunicación entre el personal docente y dirección, también poco apoyo por parte de los docentes en las actividades lo que evidencia que no existe liderazgo por parte de la directora.
- El apoyo brindado en las visitas de acompañamiento pedagógico ha fortalecido el desarrollo del proceso de Enseñanza- Aprendizaje.

Martina. M (2010), "Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa", estableciendo como problema central, ¿En qué medida el liderazgo de los directores se relaciona con la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas? Aplicando una encuesta a directores, docentes y trabajadores arribó a las siguientes conclusiones:

- a) El liderazgo de los directores se relaciona con la calidad de la gestión educativa de las Instituciones educativas de Lima, en el periodo Marzo-Mayo del 2009.
- b) La dimensión que más influenció en la calidad de la gestión educativa, es el pedagógico.
- c) Se determinó entre las variables materia de la investigación una correlación conjunta, directa y significativa.

Freire Silvana, 2014, en el tema referido a: El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico, manifiesta las siguientes conclusiones:

- Los resultados obtenidos mediante los análisis descriptivos y multivariados evidencian que existe un efecto significativo de la variable de interés — liderazgo pedagógico - sobre el rendimiento, tanto en Comprensión Lectora como en Matemática. Al controlar por características de los estudiantes, el efecto en Matemática se pierde; sin embargo, persiste sobre la variable de rendimiento en Comprensión Lectora, aun luego de controlar por variables asociadas al alumno, la familia y la escuela.
- Una de las ventajas del estudio es que utiliza una base de datos completa con amplia información acerca del niño y la familia, lo que permite estimar de mejor manera el efecto del liderazgo pedagógico
- Así mismo, al ser una base de carácter longitudinal, se cuenta con medidas de las habilidades previas de los niños, lo cual, según la literatura, es una variable predictiva relevante, que trata de modelar el rendimiento académico de los estudiantes.
- De la misma manera, se lograron incorporar al modelo variables que dan cuenta de las prácticas de los docentes con los estudiantes, tendientes a promover y garantizar sus oportunidades de aprendizaje. Esto último permite enriquecer los análisis, en la medida en que se incorporan estas prácticas como mediadoras entre las acciones del director y el rendimiento de los estudiantes.
- Para que el liderazgo del director pueda impactar y promover los aprendizajes de los estudiantes, se debe asegurar la existencia de ciertas condiciones en la escuela y prácticas pedagógicas al interior del aula. Entre estas condiciones previas para asegurar la eficacia de la enseñanza, se puede considerar tanto el nivel de preparación de los docentes respecto a los temas que deben enseñar

como el conocimiento acerca de cómo enseñar esos contenidos particulares (Leithwood, Seashore Louis, Anderson y Wahlstrom 2004).

- Consideramos que sobre la base de los resultados obtenidos, estas variables podrían explicar en alguna medida las diferencias halladas en los casos de Comprensión Lectora y Matemática. Al observar los porcentajes de cobertura curricular para las áreas de Comunicación y Matemática, se ve que los distintos temas y aspectos del currículo han sido cubiertos en mayor medida en la primera.
- En la misma línea, un estudio acerca del efecto del conocimiento pedagógico de los profesores sobre el rendimiento de Matemática revela que cerca del 50% de los 150 docentes de la muestra logran resolver de manera correcta solo la mitad de la prueba de conocimiento pedagógico, lo que evidencia que es necesario reforzar las prácticas y conocimientos en esta área (Cueto, León y Miranda 2014).

Estas conclusiones servirán de guía para conocer la forma cómo incide el liderazgo del director en las funciones administrativas y pedagógicas del centro de estudio.

1.2 JUSTIFICACIÓN

En base al estudio realizado, es necesario comprender y valorar la Incidencia del liderazgo del equipo de dirección en las Funciones Administrativas y pedagógicas de la Escuela Los Moncadas, en el turno matutino, Departamento de Masaya, Municipio de la Concepción, durante el II semestre del año 2016. La investigación se valora de mucha importancia, sabiendo que el director es el eje fundamental en las funciones administrativas y pedagógicas que se llevan a cabo en las instituciones escolares.

De igual manera, dicho tema se considera de gran relevancia porque se ha escuchado de parte de docentes quejarse de la problemática que presentan muchos directores debido a que no ejercen bien sus funciones conforme a lo

establecido este es un problema que se vive en nuestra realidad educativa, a su vez este repercute de manera negativa o positiva con los y las docente y comunidad educativa.

Con los resultados que se obtengan de la investigación, el equipo de dirección en conjunto con los docentes propone alternativas que fortalezcan y propicien un liderazgo eficiente y eficaz en el proceso administrativo y pedagógico de la institución en estudio.

La dirección escolar, es determinante para una administración escolar efectiva, entendida esta como, la que logra y garantiza que el personal administrativo y docente responda eficientemente en su desempeño y que por ende se reflejen los resultados en calidad.

La dirección debe monitorear los indicadores que contribuyen al éxito escolar, tales como: rendimiento académico, asistencia, buenas prácticas pedagógicas, ambiente adecuado para el aprendizaje, organización escolar, planeamiento institucional efectivo, participación y liderazgo que integre la visión administrativa y pedagógica

En ese contexto, el director(a) escolar debe estar consciente de la responsabilidad que le ha sido delegada por el Ministerio de Educación y los resultados óptimos que debe de generar a los cuales debe de rendir cuentas.

Por tal razón, esta temática es de gran relevancia, ya que permite conocer la realidad educativa y a su vez proponer alternativas para la toma de decisiones ante determinadas situaciones en la incidencia del liderazgo del director en las funciones administrativas y pedagógicas en la escuela Los Moncadas.

En definitiva este trabajo brindará al director del centro, maestros, educando y comunidad educativa sugerencias de acciones que favorezcan el liderazgo del director para una mayor efectividad de las funciones administrativas y pedagógicas y por ende el fortalecimiento del centro escolar.

De esta manera los beneficiarios directos son: el equipo administrativo y docentes, y los beneficiarios indirectos son: estudiantes, madres y padres de familia involucrados es decir la comunidad educativa.

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente, existen varios tipos de liderazgos en los cuales se pueden observar las diferentes capacidades o características que pueden desarrollar y distinguir a los administradores escolares en el proceso administrativo y pedagógico, por tal razón es de importancia determinar la incidencia del liderazgo que ejerce el equipo administrativo, y que a su vez contribuya en los aspectos administrativos y pedagógicos en la institución escolar.

La falta de comunicación, planificación y organización en la institución escolar muchas veces dificulta que el director guie, anime y motive a su personal por ende esta debería de ser más fluida de tal modo que logre llegar a todos y apropiarse de lo que se realiza y que sea en el debido tiempo y forma, pertinente a la comunidad educativa, relacionado a lo que se planifica y se organiza para el buen funcionamiento de la escuela.

Por tanto, la incidencia del Liderazgo aplicado por el director influye en las Funciones Administrativas y Pedagógicas de la escuela Los Moncadas ¿Cómo incide el liderazgo del director en el desarrollo de las funciones administrativas y pedagógicas en la Escuela Los Moncadas?

II. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVOS GENERALES

- ❖ Valorar el tipo de liderazgo que ejerce el equipo de dirección y su incidencia en las funciones administrativas y pedagógicas, en el centro escolar “Los Moncadas”, Departamento de Masaya, Municipio de La Concepción, durante el II semestre del año 2016.
- ❖ Diseñar propuesta de plan de capacitación como alternativa de solución para el fortalecimiento del liderazgo en las funciones Administrativas y Pedagógicas del equipo administrativo de la institución escolar.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ❖ Identificar el tipo de liderazgo y sus características que predominan en el equipo de dirección en el ejercicio de sus funciones administrativas y pedagógicas.
- ❖ Analizar las funciones administrativas y pedagógicas que realiza el equipo de dirección en la institución educativa en estudio.
- ❖ Determinar la incidencia del liderazgo del equipo de dirección para una mejor efectividad en las funciones administrativas y pedagógicas.
- ❖ Verificar fortalezas y debilidades detectadas en el liderazgo del equipo de dirección en las funciones Administrativas y Pedagógicas de la institución en estudio.
- ❖ Proponer estrategias como alternativa de solución, que permita el fortalecimiento del liderazgo del equipo de dirección en las funciones administrativas y pedagógicas en la Escuela Los Moncadas.

III.MARCO TEÓRICO

3.1 DEFINICIÓN, CARACTERÍSTICAS Y PERFIL DEL LÍDER

3.1.1 Definición conceptual de Liderazgo

“El liderazgo es concebido usualmente como una capacidad y un proceso: una capacidad innata o adquirible de convocar a un colectivo para cambiar el estado de las cosas, y un proceso mediante el cual se inspira, motiva y enseña a un grupo de personas o seguidores, a transformar una determinada realidad, bajo la guía o tutela de un líder”. (Marcela, 2014)

De esta manera el liderazgo es entendido como la capacidad de influir sobre un grupo de personas, en donde se persigan los mismos objetivos a fin de encauzarlos hacia el logro de sus metas, permitiendo de esta manera que se pueda transformar la realidad educativa a resultados significativos y satisfactorios para el colectivo en general.

En este orden de ideas, puede aseverarse también “que el liderazgo es la capacidad y voluntad de conducir a hombres y mujeres a un propósito común y un carácter que inspire confianza” (John, 2000).

En otras palabras, el liderazgo es el talento humano que permite a una persona asumir el cargo de guiar a hombres y mujeres a un mismo fin, brindándoles confianza a todos, con el objetivo de un bien común y no solamente el bienestar personal de un líder. Desde una perspectiva sociológica, el liderazgo consiste en el control y representación de un grupo por una o varios individuos.

¿Qué es Líder? Es aquella persona que es capaz de influir en los demás, ya sea en un grupo de personas, un equipo deportivo, entre otros. Debe recordarse que el liderazgo no tiene que ver con la posición jerárquica que se ocupa en determinada

institución. Una persona puede ser el jefe de un grupo de personas, pero no líder. El líder debe observar al exterior del grupo, para anticipar lo que hará en una situación determinada. Institucional, Equipo de apoyo Técnico de la Gerencia de Gestión, (2008).

Con base a lo expuesto, también es oportuno mencionar que “El líder es la persona que produce una mentalidad grupal diferente de la que se habría manifestado si él no estuviese en el grupo, y se mide su capacidad de liderazgo por la magnitud de los cambios que produce en forma grupal” (Beckhard Goldsmith, 2004.)

Es necesario que el líder motive a las personas que dirige, a que contribuyan incondicionalmente a los objetivos de la organización. La finalidad del liderazgo no es solamente mejorar los resultados del equipo de trabajo, sino también lograr que se hagan las tareas asignadas y que se alcancen los rendimientos esperados.

3.1.2 Características de un Líder

Institucional, Equipo de apoyo Técnico de la Gerencia de Gestión,(2008). Plantea que: las características de un líder son todos aquellos aspectos o cualidades que los identifica como tal.

En este orden a continuación se detallan algunas características que deben prevalecer en la personalidad de los líderes y por ende, en los administradores escolares:

- Capacidad de comunicarse: El administrador escolar es el encargado de transmitir una información clara y precisa a los colaboradores que tiene a su cargo y a sí mismo, saber escuchar a los demás.

- Inteligencia emocional. Es la habilidad para manejar los sentimientos y emociones propios de los demás. Los sentimientos mueven a la gente, sin inteligencia emocional no se puede ser líder.
- Capacidad de establecer metas y objetivos. Para dirigir un grupo, hay que saber a dónde llevarlo. Sin una meta clara, ningún esfuerzo será suficiente. Las metas deben ser congruentes con las capacidades del grupo. De nada sirve establecer objetivos que no se puedan cumplir.
- Capacidad de planeación: La planificación se redacta previo a la ejecución de cualquier actividad administrativa escolar, debido al hecho que constituye la guía para el logro de objetivos, además, permite conocer si se cuenta con los recursos necesarios para dicha actividad.
- Un líder conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo: Todo individuo posee fortalezas que deben ser utilizadas en beneficio personal, laboral y en colectivo, las cuales deben ser muy bien planteadas y puestas en marcha, tomando en cuenta también a las personas que le rodea para desarrollar la armonía necesaria y correcta, en beneficio de la comunidad educativa general.
- Un líder crece y hace crecer a su gente para crecer, no se aferra a su puesto y actividades actuales. Siempre ve hacia arriba. Para crecer, enseña a su gente, delega funciones y crea oportunidades para todos.

Lo anterior lleva a pensar entonces que un líder es aquella persona que vela por el bien común, por esta razón, los administradores escolares deben conocer las necesidades del personal docente en cuanto a conocimientos pedagógicos y administrativos y erradicar todo tipo de debilidades, promoviendo capacitaciones, talleres, entre otros, que fortalezcan el proceso administrativo. También se mencionan las siguientes características:

- Tiene carisma: Carisma es el don de atraer y caer bien, llamar la atención y ser agradable a los ojos de las personas. Para adquirir carisma, basta con interesarse por las personas y demostrar verdaderos interés en ellas, en realidad, en el carisma esta la excelencia.
- Es innovador: Siempre buscara nuevas y mejores maneras de hacer las cosas.

Esta característica es importante ante un mundo que avanza rápidamente, con tecnología cambiante, y ampliamente competitivo.

El líder administrativo, es la persona que se preocupa por enriquecer sus conocimientos, investigando más información de lo actual, puesto que no es conformista y dirige su mirada a lo más alto, aceptando cambios para actualizarse.

- Un líder es responsable. Sabe que su liderazgo le da poder, y utiliza ese poder en beneficio de todos.

La responsabilidad es un valor importante en la vida de todo ser humano, y no cabe duda que todo administrador escolar debe practicar tan importante valor, teniendo así la solvencia moral de exigir a sus colaboradores la responsabilidad en las actividades asignadas.

- Un líder está informado. Es evidente que ninguna organización puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan cómo se maneja la información. Un líder debe saber cómo se procesa la información, interpretarla inteligentemente y utilizarla en la forma más moderna y creativa.

3.1.3 Perfil de un Líder

(Molina, 2011), expresa algunas características en cuanto al perfil de un líder administrativo son las siguientes:

- Respetar la dignidad del ser humano sin discriminación.

- Manifiesta responsabilidad en los diferentes actos de su vida personal y laboral.
- Demuestra una actitud positiva de apertura al diálogo y de respeto por la igualdad de oportunidades.
- Fortalece y promueve los valores cívicos, morales y culturales en todo momento y circunstancias.
- Demuestra respeto por las opiniones ideales y creencias de los demás.
- Demuestra en todo momento ética profesional.
- Demuestra sinceridad, credibilidad y honradez en sus actuaciones y en el trato con las personas.
- Comparte solidariamente sus conocimientos, habilidades y destrezas con los demás.
- Practica la honestidad en todo momento y circunstancia.
- Manifiesta respeto por la identidad personal, religiosa, lingüística, propia de los demás.
- Acepta sugerencias y promueve la participación sana y constructiva.
- Propicia un ambiente estimulante y democrático para el desempeño docente y el aprendizaje.
- Practica y promueve el respeto a las leyes y normas dentro de un plano de equidad.
- Utiliza el diálogo y la comunicación para manejar las relaciones interpersonales y resolver con madurez problemas cotidianos.
- Promueve la realidad cultural, ambiente educativo y ético del país, propiciando así acciones tendientes a mejorar la situación existente.
- Promueve una cultura de paz, democracia, pluralismo y tolerancia por medio del respeto a lo diverso.

Freire Silvana y Miranda Alejandra (2014), plantea en su libro que se titula el rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico, especificando que

- ❖ En cuanto al perfil del administrador es importante destacar, que *“Es el conjunto de características ideales, que debe reunir el administrador escolar para dirigir con éxito la institución educativa bajo su cargo, considerando a la institución como un ente productivo para el bienestar de la comunidad educativa, ya que el perfil es el conjunto de roles, conocimientos, habilidades, destrezas y valores necesarios que deben poseerlos directores de las instituciones para poder desempeñar su labor administrativa y pedagógica en forma eficiente y eficaz”*.

3.1.4 Tipos de Liderazgo en los Administradores

Según el documento Institucional, Equipo de apoyo Técnico de la Gerencia de Gestión, (2008). Se manifiesta que: *“Actualmente existen varios tipos de liderazgo, en los cuales se puede observar las diferentes capacidades o características que pueden desarrollar y distinguir a los administradores escolares en el proceso administrativo”*.

En este sentido, algunos tipos de liderazgo que prevalecen en los administradores escolares son los que a continuación se detallan:

❖ Liderazgo Autoritario

En este tipo de liderazgo, el administrador educativo toma todas las decisiones independientemente de lo que aporten los demás.

Cuando hay líderes autoritarios se carece en si de un verdadero liderazgo, por cuanto no hay motivación para ejercer trabajo en equipo, debilitando así el proceso administrativo y pedagógico.

❖ Liderazgo Democrático

Este tipo de liderazgo el líder es capaz de aceptar contribuciones del equipo y facilita la conservación de grupo y toma de decisiones.

Un líder democrático de calidad, reconoce las fortalezas del personal y extrae el mejor desempeño de todos, guiando y dirigiendo efectivamente.

Un reto para el líder democrático es reconocer que no todas las tareas deben ser manejadas por el grupo, y que el líder debe resolver algunos temas.

❖ **Liderazgo Liberal**

Permite conocer al grupo una completa libertad para tomar decisiones sin participar activamente. En este tipo de liderazgo, la persona al frente (líder) provee materiales y ofrece ayuda solo bajo pedido. No participa en conversaciones de trabajo o tareas de grupo.

Este estilo funciona mejor cuando los miembros del grupo son altamente calificados y están altamente motivados, con un recorrido comprobado de excelencia.

3.1.5 Dimensiones del Liderazgo

En la actualidad, ya no es suficiente tener carisma o empatía para ser parte de un equipo de trabajo o para dirigir una gran empresa, de hecho nunca han sido suficientes estas habilidades por sí sola. Es necesario comprender el liderazgo como una identidad integral de las personas. Institucional, Equipo de apoyo Técnico de la Gerencia de Gestión, (2008).

Por lo expuesto, vale la pena reconocer distintas dimensiones con base a las cuales, los líderes pueden trabajar y dirigir a su equipo de trabajo hacia cada una de las metas trazadas, las que se detallan a continuación:

○ **Liderazgo Transaccional**

Los líderes transaccionales están más preocupados por mantener el flujo normal de las operaciones, utilizando el poder disciplinario y una serie de incentivos para motivar a los empleados a dar lo mejor de sí.

○ **Liderazgo Transformacional**

Los líderes transformacionales establecen metas e incentivos para impulsar a los colaboradores a niveles de rendimiento más altos, mientras que proporcionan oportunidades para el crecimiento personal y profesional de cada empleado.

Se puede decir entonces, que entre el liderazgo transaccional y el transformacional hay diferencia debido a que el primero se enfoca en el logro del trabajo que se debe realizar diariamente, sin elevar el nivel de liderazgo, por el contrario, el transformacional va más allá de lo normal, estableciendo metas e incentivos motivando así a los colaboradores a lograr un rendimiento más alto de lo establecido.

○ **Liderazgo Estratégico**

El liderazgo estratégico toma como puntos de referencia la planificación estratégica y la planificación institucional, la que, entre otros aspectos, rescatan la importancia de generar en el colectivo institucional, la necesidad de iniciar procesos de mejora o transformación que surgen del diagnóstico de un problema.(Freire Silvana, 2014)

○ **Liderazgo Pedagógico**

El liderazgo pedagógico, es la capacidad de ver funcionar la institución educativa en toda su complejidad; permite al administrador educativo construir, en conjunto con los docentes, una visión clara de los fines de la educación.

Está referido también a consolidar el respeto por lo diverso, socializar en valores y prácticas democráticas, desarrollar el pensamiento autónomo y fomentar los procesos de conocimiento. Este tipo de liderazgo apoya al administrador escolar a tener una visión clara de los objetivos y estrategias a utilizarse para concretar la calidad educativa.

○ **Liderazgo Comunitario**

El líder comunitario se enfoca en promover vínculos proactivos con la comunidad local y regional, así como también generar mecanismos de regulación interna que se adapten a las variaciones del entorno.

○ **Liderazgo Político**

El administrador educativo, como líder es quien define los grandes lineamientos de las que se traduce prácticas colectivas.

Esta dimensión de liderazgo es la que articula y realimenta una cierta cultura institucional, entendida como aquella estructura que sostiene y organiza al centro a través de representaciones, valores, principios y normas que rigen las prácticas colectivas.

3.1.6 El Director como Líder

De acuerdo al documento: Institucional, Equipo de apoyo Técnico de la Gerencia de Gestión, (2008). Explica que:

El Director guía, anima, motiva y media en situaciones de conflicto de su personal, y busca el equilibrio entre satisfacción de necesidades individuales e institucionales.

También es el responsable de conducir la gestión escolar de su centro educativo, coordinando y articulando los esfuerzos de los miembros de la comunidad educativa, como equipo de trabajo, para garantizar un clima agradable y relaciones interpersonales satisfactorias. A lo cual se establece que para el líder administrativo y pedagógico debe de ser:

- ❖ Liderar los procesos de elaboración o revisión de su Plan Estratégico Institucional (PEI) y Plan Estratégico Anual (PEA) con la participación de los

- diferentes sectores de la comunidad educativa, pero además debe tomar decisiones sobre la planificación didáctica.
- ❖ Promover un clima de cooperación impulsando un modelo de toma de decisiones de carácter consultivo y participativo.

 - ❖ Interesarse por mejorar continuamente la comunicación que genere un clima institucional que favorezca el aprendizaje de los estudiantes.

 - ❖ Delegar, tanto las funciones como el poder con responsabilidad para tomar decisiones enfocadas en el logro de los objetivos institucionales, dando suficiente autonomía para hacerlo.

 - ❖ Ejercer un liderazgo con propósito y centrado en la visión y misión de su centro educativo, el cual es reconocido por su comunidad educativa.

 - ❖ Saber involucrar a los docentes en la definición y toma de decisiones pedagógicas, así como vincular los intereses profesionales con los objetivos escolares.

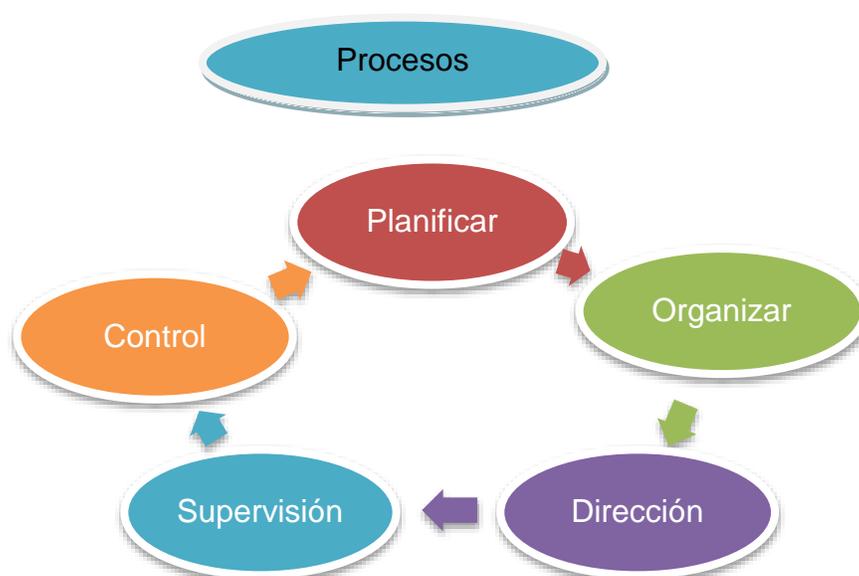
 - ❖ Buscar mecanismos y estrategias para que los miembros de la comunidad educativa se comprometan con la evaluación y rendición de cuentas de los procesos administrativos y pedagógicos de forma que los resultados obtenidos contribuyan a impulsar planes encaminados a la mejora continua.

 - ❖ Organizar a la comunidad educativa así como el tiempo, la información, los recursos materiales y financieros en función de la mejora continua del aprendizaje de los estudiantes.

3.2 FUNCIONES ADMINISTRATIVAS QUE REALIZAN LOS LÍDERES

Hablar de las funciones o procesos administrativos es un tema muy interesante, puesto que los partidarios de la escuela del proceso administrativo consideran la administración como una actividad compuesta de ciertas sub – actividades que constituyen el proceso administrativo único, además teniendo en cuenta que es el conjunto de etapas o pasos necesarios para llevar a cabo una actividad para lograr un objetivo entre los cuales se identifican los siguientes:

Esquema no.1 Proceso Administrativo.



3.2.1 PLANIFICACIÓN

Para Gómez (1994), expresa que: *“La planificación es en gran medida la tarea de hacer que sucedan cosas que de otro modo no sucederían”* La planificación es la primera función administrativa porque sirve de base para las demás funciones. Esta función determinada por anticipado cuales son los objetivos que deben

cumplirse y que debe hacerse para alcanzarlos, por tanto, es un modelo teórico para actuar en el futuro.

La planificación determina a donde se pretende llegar, que debe hacerse, cómo, cuándo y en qué orden debe hacerse.

3.2.2 Importancia de la Planificación

Bautista Lara Magdaly. (2014), expresa que: La existencia misma de la planificación se fundamenta en hechos centrales de la vida moderna: escasez de los recursos frente a necesidades múltiples y crecientes, y la complejidad, turbulencia, incertidumbre y conflictividad que caracterizan a las actividades humanas y su entorno.

La planificación es una respuesta a ese conjunto de dificultades y una manera de enfrentarlas.

La planificación es extremadamente útil en los sentidos siguientes:

- Da a la organización que la utiliza una unidad explícita de propósitos, permitiendo el engranaje fluido de las partes, reduciendo la dispersión de esfuerzos y el consiguiente despilfarro de recursos.
- Establece un mecanismo continuo de evaluación de las actividades, lo cual permite corregirlas o reorientarlas permanentemente.
- Minimiza la improvisación en la toma de decisiones y los riesgos inherentes a la misma, sin quitar valor a la intuición como factor importante.
- Tiende a facilitar el paso entre el pensamiento y la acción.

3.2.3 Principios de la Planificación

Fayol (2014), expone catorce principios, los cuales se detallan a continuación:

- ✓ *Racionalidad*: Se relaciona con el establecimiento de objetivos precisos y reales, que sean alcanzables, igualmente que se pueda lograr, la utilización más efectiva y racional de los recursos materiales y humanos disponibles.
- ✓ *Previsión*: Es de carácter anticipatorio de la planificación, consiste en fijar el plazo o los plazos definitivos para ejecutar la acción que se planifica teniendo en cuenta los recursos humanos y materiales que han de ser utilizados.
- ✓ *Continuidad*: Plantea que la planificación está condicionada por el logro de determinadas metas que permitan la solución de necesidades. Este principio supone una integración de los diversos pasos del proceso en función de metas establecidas.
- ✓ *Flexibilidad*: Implica el hecho de que un plan debe reajustes o correcciones en el momento de su ejecución debido a una serie de circunstancias. A medida que un plan se ejecute es pertinente realizar una evaluación continua.
- ✓ *Factibilidad*: La planificación debe ser realizable, adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas
- ✓ *Objetividad*: Se plantea la necesidad de estudiar los hechos sin aferrarse a juicios u opiniones preconcebidos. La planificación debe basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, nunca en opiniones subjetivas o especulaciones.
- ✓ *Coherencia*: Advierte que los diferentes planes programas o proyectos deben formar una unidad coherente y orientar sus esfuerzos en un mismo sentido.
- ✓ *Sencillez*: Los planes demasiados complejos son incomprensibles y dificultan su ejecución por que se topan con la resistencia de los miembros de la organización.

- ✓ *Estandarización:* La estandarización es posible en aquellas tareas que son repetitivas o sea que siempre se realizan de una determinada forma por lo que no exigen gran discrecionalidad por quien la ejecuta.
- ✓ *Equilibrio:* Este principio guarda cierta relación con el principio de la estandarización, establece la armonía que debe existir entre los factores incluidos en el plan.
- ✓ *Participación:* Tiene como objeto la búsqueda del bien social, propiciando las oportunidades para que los actores sociales involucrados y comprometidos con los procesos educativos contribuyan al cumplimiento de los fines de la escuela.
- ✓ *Interculturalidad:* Implica tomar en cuenta las características y realidades existentes en la localidad, municipio o región donde se encuentra la escuela, asumiéndose la diversidad sociocultural.
- ✓ *Equidad:* Se hace referencia a la construcción de la planificación debe garantizar la inclusión de todos y todas en igualdad de oportunidades y condiciones en el proceso que caracteriza el quehacer de la escuela y su proyección pedagógica y social en el proceso de formación ciudadana.
- ✓ *Integralidad:* Este principio ve la escuela como un espacio de integración en todos los ámbitos del quehacer social. Crear para aprender, reflexionar para crear y valorar, participar para crear, esto permitirá fomentar la convivencia, reflejándose en el trabajo integrado entre familia, escuela y comunidad.

3.2.4 Características de la Planificación

García L. (2010), plantea que: las características más importantes de la planeación, son las siguientes:

- La planificación es un proceso permanente y continuo.

- La planificación esta siempre orientada hacia el futuro, se halla ligada a la previsión.
- La planificación funciona como un medio orientador del proceso decisorio.
- La planificación busca seleccionar un curso de acción entre varias alternativas.
- La planificación es sistemática: debe tener en cuenta el sistema y subsistemas que lo conforman.
- La planificación es una función administrativa que interactúa con los demás: está estrechamente ligada a las demás funciones.

3.2.5 Tipos de Planes

Los planes, como instrumentos básicos de planificación, pueden ser de diferentes tipos, según su cobertura temporal, el ámbito material y la cobertura especial.

Por su cobertura temporal los planes pueden ser:

- a) De largo Plazo,
- b) Mediano Plazo,
- c) De corto Plazo

Por su ámbito material, los planes pueden ser:

- a) Globales o nacionales
- b) Multisectoriales
- c) Sectoriales

Por su cobertura espacial los planes pueden ser:

- a) Regionales
- b) Locales
- c) Centro educativo

Por lo general los centros educativos elaboran planes de corto plazo (1 año), derivados de los planes a mediano o largo plazo, orientados por el órgano rector como es el Ministerio de Educación.

3.3 FUNCIÓN DE ORGANIZACIÓN

Las organizaciones son estructuras sociales diseñadas para lograr metas o leyes por medio de los organismos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas. Expresado por Narvaez Nubia (2014).

Una organización es un grupo social compuesto por personas, tareas y administración que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes o servicios o normativas para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno, y así poder lograr el propósito distintivo.

Es un conjunto de cargos con reglas y normas de comportamiento que han de respetar todos sus miembros, y así generar el medio que permite la acción de una empresa también es el acto de disponer y coordinar los recursos disponibles (materiales, humanos y financieros). Funciona mediante normas y bases de datos que han sido dispuestas para estos propósitos González L.(2007).

3.3.1 Estructura y Proceso Organizacional

La organización bascula sobre dos grandes ejes:

Estructura: Se halla conformada por la organización formal, establecida desde la legislación, normativas y procedimientos prescritos.

Proceso: Constituye la esencia de la organización. Es lo que da vida a la estructura; regula la vida de la organización y le da estilo propio. Su papel lo definen los miembros

de la organización en cuanto grupo.(Martínez Aráuz, Rosales Robles , & Grande, 2013).

También se deben de tomar en cuenta otros aspectos, tales como:

- Jerarquía: Representa la cadena de mando, quién manda a quién. Hay que respetarla dirigiéndose al inmediato superior/inferior.
- Orden: Se puede sintetizar con la frase “un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar”. De esta forma se evitan demoras en búsquedas infructuosas de por ejemplo las herramientas de trabajo.
- Equidad: Es sinónimo de justicia y trato igualitario para con todos los trabajadores.
- Estabilidad del personal: Se le debe dar al trabajador el tiempo suficiente para aprender y asimilar las tareas encomendadas.
- Iniciativa: Se debe estimular y valorar los aportes efectuados por el personal que favorezcan a la organización.
- Unión del personal: Se refiere a la armonía en los vínculos para que el clima laboral sea agradable.

Es necesario el liderazgo en la administración educativa para motivar al personal a convivir en armonía, ya que las malas relaciones interpersonales provocan problemas entre docentes.

- Centralización: Se refiere a la afluencia hacia la unidad de mando quien tomará las decisiones. Cuanto más grande sea la organización menor será la centralización.

3.3.2 Objeto y Contenido de la Organización Escolar

Según Martínez Aráuz, Rosales Robles y Grande (2013), expresan lo siguiente sobre el objeto de la organización:

a) El contenido de la organización escolar en lo referente a la estructura abarcaría cuestiones como:

- Organigrama.
- Jerarquía
- Órganos
- Instrumentos
- Normativas
- Funciones y tarea
- Servicios
- Procedimientos

b) Desde el punto de vista de proceso habría que tratar cuestiones, como:

- Liderazgo
- Disciplina y convivencia
- Participación
- Autonomía
- Responsabilidad
- Eficacia
- Control
- Formación
- Cambio

3.3.3 Manual de Funciones

El Ministerio de Educación en uso de las facultades que la ley le confiere como rector del Subsistema de Educación Básica y Media, presenta a la comunidad educativa el

Manual para el Funcionamiento de Centros Educativos Públicos, a fin de garantizar el cumplimiento de las metas, políticas educativas, normativas, procedimientos técnicos y docentes establecidos conforme al marco legal vigente.

En el año 2008, se elaboró por primera vez el Manual para el Funcionamiento de los Centros Educativos Públicos, el cual fue enriquecido con las experiencias y aportes de los Directores (a) de estos Centros, Organizaciones estudiantiles y Sindicales, así como también de la Procuraduría Especial de la Niñez y la Adolescencia.

En la actualización del Manual, han sido incorporados los aspectos relacionados con el Modelo de Equidad y Calidad de la Educación Básica y Media Regular y No Regular y los aportes de la comunidad educativa para facilitar la toma de decisiones en los procesos de enseñanza-aprendizaje que se realizan en los Centros Educativos Públicos Mined (2010).

3.3.4 Tipos de Organizaciones Escolares

❖ Consejo Escolar

De acuerdo a lo establecido en el título II de la comunidad educativa en el capítulo I, Pág. No.8, con respecto a su integración, se expresa de forma textual:

A) Consejo Escolar: Constituye un órgano de apoyo a la Dirección del Centro Educativo Público, está coordinado por la Directora (or) del Centro e integrado por un representante del Consejo de Docentes, un representante del Consejo de Madres, Padres o Tutores, un representante de la Asociación de Estudiantes y un representante del Gabinete o Consejo del Poder Ciudadano. El Consejo Escolar electo tendrá vigencia por el periodo de un año contado desde su conformación, pudiéndose sustituir a cualquiera de sus miembros a consideración y decisión del seno del Consejo y por petición de la Comunidad Educativa, quienes tomarán decisiones por mayoría simple.

❖ **Consejo Docente:**

De igual manera se contempla en el mismo capítulo (pág. No.9) lo siguiente:

A) Consejo de Docentes: está integrado por la Directora (or) del centro, los docentes de todas las áreas, grados, modalidades, programas, niveles y turnos del Centro Educativo Público, éste será presidido por un (a) docente que lo represente, quien será electo (a) democráticamente en el seno del consejo, por mayoría simple.

❖ **Organización Estudiantil**

En el documento consultado aparece en el inciso d, pág. No.9

A) Asociación de Estudiantes: está conformada por las y los estudiantes organizados de los Centros Educativos Públicos.

❖ **Organización Padres, Madres y Tutores. (Capítulo I. Pág.9)**

A) Consejo de Madres, Padres o Tutores de familia: está conformado por las madres, padres o tutores de las y los estudiantes de un Centro Educativo Público.

3.3.5 Legislación Educativa

Entre Las principales Leyes y reglamentos que rigen la Educación Nicaragüense, se pueden citar:

Constitución Política de Nicaragua: La constitución política de la República de Nicaragua es la ley fundamental de la organización del Estado nicaragüense. En ella se contemplan las leyes con que se gobierna nuestro país; las demás leyes están subordinadas a ellas.

No tendrán valor alguno las leyes, tratados, ordenes o disposiciones que se le opongan o alteren a sus disposiciones. Entre ellas podemos mencionar, las que están relacionadas desde el punto de vista educativo:

- Ley General de Educación. Ley 582
- Ley de Carrera Docente. Ley 114
- Código del Trabajo
- El código de la niñez y la adolescencia.
- Ley integral contra la violencia. Ley 779
- Ley 693, Ley de Seguridad Alimentaria y nutricional.

3.3.6 El Director organiza su tiempo de trabajo diario

El director de un centro educativo tiene muchas cosas que hacer, y debe realizarlas en función del tiempo que realmente tiene disponible.

De ahí la necesidad de que elabore una planificación de su trabajo según actividades prioritarias: mensuales, semanales y diarias, que se deben derivar del uso de una agenda de trabajo, donde lista las actividades diarias que debe hacer, le ayuda a priorizar lo importante y lo urgente. Debe preguntarse ¿cuáles son las actividades más importantes de este día?

3.4 FUNCIÓN DE DIRECCIÓN

Institucional, Equipo de apoyo Técnico de la Gerencia de Gestión, (2008). Manifiesta que la función de dirección se define, como:

“El proceso participativo, planificado y organizado por medio del cual el director, como líder pedagógico y gerente del centro educativo, guía, motiva, involucra y rinde cuentas a la comunidad educativa, de tal manera que todos los esfuerzos y voluntades estén en función de lograr mejores aprendizajes”.

3.4.1 Características de la Dirección Escolar

Para que la dirección escolar de un centro educativo sea efectiva debe cumplir con las siguientes características:

- Tener claridad de propósito: Saber qué pretende alcanzar y a dónde quiere llegar; por medio de un Proyecto Educativo Institucional (PEI) y un Plan Escolar Anual (PEA) que unifique y articule los esfuerzos de todos en función de objetivos curriculares del centro educativo.
- Ser participativa: Involucrar a docentes, padres de familia y estudiantes, tomando en cuenta sus potencialidades en la implementación, monitoreo, evaluación del PEI y proporcionar espacios para lograr consensos que mejoren las condiciones para el aprendizaje.
- Ser efectiva: La razón de ser de todo centro educativo es lograr que los estudiantes aprendan, las competencias que les permitan desenvolverse con mayores probabilidades de éxito en la vida.

✓ Comunicación y Difusión

Institucional, Equipo de apoyo Técnico de la Gerencia de Gestión, (2008). Expresa que: para establecer comunicación y difusión dentro de la institución a la que labora debe de tomar en cuenta las siguientes actividades:

- a) Reunión Informativa: en donde se aborden aspectos administrativos, pedagógicos e informativos emanados del Ministerio de Educación o sobre acciones que se han realizado para gestionar recursos de apoyo para el centro educativo, etc.
- b) Reuniones de Consulta: para escuchar opiniones y propuestas de los miembros

- c) Reuniones Evaluativas: para evaluar y dar seguimiento a los procesos delegados a los diferentes miembros y equipos de la comunidad educativa sobre aspectos relevantes del centro educativo.

- e) Reuniones Técnicas: unificar criterios y llegar a acuerdo sobre cómo mejorar los procesos de aprendizaje en el aula y la definición de contenidos para el desarrollo de jornadas de desarrollo profesional, etc.

✓ **Delegar Responsabilidades**

Delegar responsabilidades es una actividad inherente al cargo de dirección, donde muchos de los resultados se logran al dirigir personas. Delegar implica dar un voto de confianza a los demás, transferir autoridad y poder de decisión.

El director gerente puede delegar tareas o procesos a:

- Los equipos docentes: director delega tareas en el día a día a maestros, alumnos, padres y madres colaboradores, dinamizando y garantizando el buen funcionamiento institucional y maneja la contingencia de forma participativa.

- Equipo Pedagógico: Es responsable de la conducción pedagógica del centro educativo mediante el dinamismo, el fortalecimiento de las prácticas pedagógicas y la mejora de los ambientes escolares para propiciar aprendizajes.

- Equipo de Gestión: Como responsable de la administración, organización y normativas del centro escolar, garantiza la participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones y las actividades, desarrolla el liderazgo y propicia condiciones materiales para el aprendizaje.

- Equipo de Evaluación: Asume la evaluación institucional mediante indicadores educativos, la evaluación del desempeño docente y la evaluación de los aprendizajes.

En la medida que el director-gerente delega responsabilidades, se genera mayor confianza entre los miembros de la comunidad educativa.

✓ **Manejo de Recursos Materiales, Financieros y Humanos**

El papel de la dirección es sumamente importante para lograr que la gestión del centro educativo sea efectiva; es decir, para que la gerenciación y la administración adecuada de recursos humanos y económicos, tiempo, ambiente e infraestructura logren el resultado esperado, que los estudiantes aprendan más y que ese aprendizaje les sirva para la vida.

La distribución de la planta docente, es una de las funciones de la dirección escolar. Esta garantiza la atención adecuada del estudiantado si se organiza con base en los criterios ya establecidos.

3.5 FUNCIÓN DE CONTROL Y EVALUACIÓN

3.5.1 Control

De acuerdo a Rodríguez Consuelo (2008), opina que: *“Es una de las actividades principales administrativas dentro de las organizaciones, también se considera como el proceso de verificar el desempeño de distintas áreas o funciones de una organización”*.

Así mismo, expresa que: *“El control es medir y corregir las actividades de subordinados para asegurarse que los eventos se ajusten a los planes”*.

3.5.2 Los Principios de Control

Son los criterios necesarios para identificar y agrupar el trabajo que debe hacerse en las organizaciones. Además, son necesarios para definir y establecer las relaciones interpersonales, con el fin de hacer cooperativo el trabajo de los colaboradores de las instituciones escolares.

En razón de ello, se determinan las actividades específicas que son necesarias para alcanzar los objetivos que prevé la organización. En este sentido pues, cabe destacar que:

- *División del Trabajo:* Induce a la especialización y promueve eficiencia. El administrador escolar debe conocer el perfil y las fortalezas de cada colaborador que tenga a su cargo para poder ubicarlo en el puesto que le corresponda.
- *Autoridad y Responsabilidad:* Quien tiene el poder avalado por un cargo, tiene que responder por los resultados de su desempeño.
- *Carácter Positivo* para ejercer autoridad y asumir las responsabilidades de las decisiones tomadas.
- *Disciplina:* Es sinónimo de respeto, permitiéndole respetar los lineamientos establecidos a nivel institucional.
- *Unidad de Mando:* Cada empleado tiene que responder a un solo jefe. En la administración se debe de tener claro quién es el jefe inmediato o superior, para tener una buena información y evitar inconvenientes.
- *Unidad de Dirección:* Todos los miembros de una organización deben trabajar en función de los mismos objetivos.

3.5.3 Tipos de Control

a. Asistencia

Es el registro de asistencia que se evidencia en un cuaderno, conteniendo aspectos como: días, mes, hora de entrada, hora de salida, firma. Observaciones, con la finalidad de llevar un orden en el personal, poniendo en práctica sus deberes como trabajadores.

b. Puntualidad

Es una cualidad que posee la persona para asistir a una hora establecida en determinada actividad.

c. Disciplina

La disciplina se refiere al conjunto de reglas para mantener un orden y la subordinación entre los miembros de un cuerpo. Sucesión de las personas a estas reglas.

d. Retención escolar

La retención escolar se refiere a mantener la matrícula con la que cuenta un Centro Escolar, desde el inicio del año escolar hasta finalizar.

e. Auditoria

Revisión de la contabilidad de una empresa u organización para garantizar la veracidad y regularidad de las cuentas y elaborar un dictamen sobre la calidad y el rigor de la gestión.

3.5.4 Evaluación

La evaluación viene a ser el análisis crítico de los resultados obtenidos con el fin de introducir los correctivos necesarios. El seguimiento es una actividad paralela

a la ejecución, es parte de la evaluación y permite controlar la ejecución del plan, considerando la programación correspondiente.

El propósito es proporcionar información sobre la marcha o puesta en ejecución del plan para la adopción de las medidas correctivas necesarias.

3.5.5 Supervisión o Acompañamiento Pedagógico

La supervisión es un conjunto organizado de principios, métodos y técnicas que tienden al mejoramiento del proceso de enseñanza – aprendizaje pero el término que hoy en día se utiliza es de acompañamiento pedagógico, este consiste en realizar una visita al aula de clase con la intención de realizar una asesoría donde el docente se sienta cómodo y en confianza con las recomendaciones que se le proporcionan para brindar una educación de calidad y a conciencia.

Según Imedeo. S. (1975), en su obra: introducción a la supervisión escolar la define como: *“El desempeño de una tarea delante de las personas que sean interesadas en la misma, a fin de que sea, luego, criticada, repetida, y si se le considera de utilidad, adoptada”*.

Rodríguez (2007), plantea que: *“El acompañamiento pedagógico: es considerado como una herramienta en el proceso formativo de los docentes al brindar apoyo y asesoramiento directo desde el aula a aquellas inquietudes, dudas, dificultades, fortalezas, verificación de propuestas innovadoras, aplicabilidad de estrategias y técnicas, con las que se puede enfrentar el docente en su quehacer diario y cotidiano con sus estudiantes”*.

En este sentido, el acompañamiento pedagógico debe proporcionar soluciones a las debilidades y problemas encontrados en el aula de clase, con la finalidad de optimizar el proceso didáctico del Docente a través de la puesta en práctica de los diferentes métodos y fases, antes, durante y después de la asesoría, según la necesidad encontrada Hernández, Hernández Urania (2014).

3.5.6 Principios de Supervisión Educativa

El éxito de la supervisión depende de las relaciones que se den entre supervisor y supervisado. En la forma en que el supervisor se comunica con el supervisado y con todas las personas que conforman la comunidad escolar y aún más la comunidad educativa.

Solo cuando el mismo asuma su rol de comunicador, y de orientador de docente supervisado, mejorará sus relaciones humanas, lo que le llevará como consecuencia lógica a su desarrollo personal y al de las personas sobre las cuales ejerza su función supervisora.

Zamora Balmaceda H. (2012), expresa que: la supervisión moderna debe tomar en cuenta los siguientes principios:

- ❖ **Sistemática:** No solo desde la perspectiva del sistema educativo en su conjunto, sino como función propia e integral del sistema y de las instancias que lo conforman.
- ❖ **Democrática:** Siendo participativa, donde la relación supervisor-supervisado debe trascender para volverla una tarea de colectivo.
- ❖ **Integra:** Donde la supervisión escolar será un sistema coherentemente organizado de manera vertical y horizontal.
- ❖ **Científica:** Donde su quehacer técnico tenga que ver con el método científico, siendo objetiva basada en la realidad.
- ❖ **Creativa:** Porque debe convertirse en un proceso permanente de formación, motivadora e inventiva en un estado constante de experimentación.

- ❖ **Formativa:** Siendo un medio de crecimiento personal y profesional del docente supervisado y también del supervisor.
- ❖ **Comunicativa:** Tratando de ser un proceso sin traumas, donde se dialogue sin confrontar en las posiciones y procurar de proponer soluciones a los problemas que se presenten. (Zamora, 2014. Pág.4)

Técnicas de supervisión o acompañamiento pedagógico, según Fermín, (1980), expresa que: las técnicas aplicadas en la supervisión docente se destacan las siguientes:

- ❖ **Entrevista:** Es fundamentalmente, un intercambio de impresiones, una conversación que se desarrolla entre dos o más personas, sus objetivos pueden ser diversos.
- ❖ **Visitas a clases:** Es la acción planificada de concurrir al salón de clase, por un tiempo previamente establecido, con el fin de observar el desempeño del docente o por otros motivos siempre relacionados con la situación de enseñanza.
- ❖ **Reuniones con el personal:** La reunión es una de las técnicas más utilizadas y de mayor rendimiento de la supervisión docente. Podríamos decir, sin temor a equivocarnos que no puede faltar en ningún plan de supervisión.

Consiste en el encuentro de personas interesadas en un tema en común, afin de analizarlo, discutirlo y llegar a conclusiones finales, todo con arreglo a un plan previamente trazado preparar y dirigir una reunión es tarea relativamente social.

Sin embargo, esto no es sino una verdad aparente, pues son muchas y muy difíciles las interrogantes que se le plantean a quien por la vía de la discusión ordenada, busca soluciones a un problema o trata de conseguir apoyo para una

reunión reunirse es una actividad antigua el hombre utiliza la reunión para fines muy diversos y se han reunido siempre para transmitir, recibir e intercambiar ideas.

Y esta necesidad de intercambio se ha hecho mayor a medida que la técnica ha avanzado, ha aumentado el conocimiento y se ha hecho más compleja la actividad social, por ello recomienda realizar:

- ❖ Trabajo de comisiones: Está constituida por grupos de personas designadas para realizar una tarea en común, previamente seleccionada con el fin de alcanzar metas o propósitos.
- ❖ Clases de demostraciones: Su propósito o importancia reside en la profundidad de conocimientos que se adquieren a través de ella su carácter estimulante para continuar ahondando en la indagación del campo de estudio. Induce al perfeccionamiento del docente.
- ❖ Observaciones: Tiene como base plan general de supervisión por cuanto ella no es otra cosa que un medio utilizado para lograr los objetivos que previamente se establecieron en un plan.

Las técnicas de supervisión son importantes porque tiene como finalidad, mejorar la calidad y eficiencia de la educación mediante asesoramiento y evaluación del proceso educativo.

De todo lo antes expuesto se concluye que la buena práctica teórica es esencial en los centros educativos con el fin de mejorar la calidad educativa y crear un ambiente cálido y con ética profesional en el desempeño de las labores como administradores de la educación.

3.6 FUNCIÓN PEDAGÓGICA DE LOS ADMINISTRADORES EDUCATIVOS

3.6.1 Asegurar el funcionamiento eficiente y eficaz de la escuela

Director responsable de la administración escolar efectiva en donde si bien, la nueva visión de dirección escolar, trasciende la persona del director y se enfoca más en un trabajo de equipo, con tareas individuales y tareas compartidas.

El director como representante del Ministerio de Educación a nivel local, continúa siendo el responsable de gerenciar, dirigir, coordinar y animar a los miembros de la comunidad educativa para lograr objetivos y metas propuestas.

El director debe ejercer su responsabilidad con entusiasmo y compromiso, consciente de que todo lo que haga o deje de hacer tendrá un impacto positivo o negativo en la gestión escolar.

La función del director como responsable de la gestión escolar, para que sea efectiva, requiere no solo de contar con competencias técnicas, sino también de competencias humanas impregnadas de valores tales como el servicio, solidaridad, respeto, responsabilidad, justicia, entre otros, con el propósito de dirigir y animar la gestión de su institución.

También, debe ser una persona líder con propósito y compromiso con el centro y goce de la confianza de los miembros de la comunidad educativa.

El director, debe dar razones para que su comunidad educativa actúe convencida de que con ello se logrará la razón de ser de la institución: alcanzar metas y objetivos propuestos.

3.6.2 Director Gerente y Líder Pedagógico

El director es el gerente del centro educativo y tiene como funciones principales planificar, organizar, dirigir, administrar, monitorear, evaluar y dar seguimiento, así como rendir cuentas a la comunidad educativa.

Lidera los procesos de elaboración o revisión de su PEI y PEA con la participación de los diferentes sectores de la comunidad educativa, pero además debe tomar decisiones sobre la planificación didáctica.

Entre sus funciones están las siguientes:

- Promueve un clima de cooperación impulsando un modelo de toma de decisiones de carácter consultivo y participativo.
- Se interesa por mejorar continuamente la comunicación que genere un clima institucional que favorezca el aprendizaje de los estudiantes.
- Delega, tanto las funciones como el poder con responsabilidad para tomar decisiones enfocadas en el logro de los objetivos institucionales.
- Ejerce un liderazgo con propósito y centrado en la visión y misión de su centro educativo, el cual es reconocido por su comunidad educativa.

Al director le es delegada una autoridad formal que debe ejercer a nivel local, representando al MINED ante los demás miembros de la comunidad educativa, comunidad local, departamental y nacional.

Esta representación le exige responsabilidad en el ejercicio de sus funciones, de manera que su actuación responda a las políticas del MINED y a los acuerdos de su comunidad educativa.

Debe ser un líder motivador y negociador guía, anima, motiva a su personal, y busca el equilibrio entre satisfacción de necesidades individuales e institucionales.

También es el responsable de conducir la gestión escolar de su centro educativo, coordinando y articulando los esfuerzos de los miembros de la comunidad educativa, como equipo de trabajo, para garantizar un clima agradable y relaciones interpersonales satisfactorias que contribuyan a que los estudiantes permanezcan en el sistema educativo y, sobre todo, que aprendan para la vida.

Gestor de recursos: Solicita a las autoridades educativas, los recursos que garanticen el buen funcionamiento de su centro educativo. También solicita los apoyos necesarios a la comunidad educativa: padres, estudiantes, líderes comunitarios, (ONG) organización no gubernamental, otros.

Organizador y planificador de acciones: Es el responsable de la funcionabilidad de la estructura organizativa, distribución de funciones, organización de procesos, espacios y materiales que garanticen eficiencia para el logro de los objetivos institucionales.

Se convierte en el motor que impulsa la elaboración, revisión e implementación del PEI y PEA (Plan Escolar Anual) a través de la distribución de procesos, tareas y asignación de responsabilidades.

3.6.3 Evaluador Pedagógico.

En el aula y en el ámbito escolar; reúne información, datos e indicios sobre el trabajo de los docentes para sugerir alternativas de mejora en la formación docente; analiza con los docentes los resultados de su trabajo, comparándolos con los objetivos previstos.

-Da seguimiento a la gestión escolar sobre productos visibles: aseo, orden, uso y organización de recursos, desarrollo de actividades y otros.

-Dinamizador de la información: Registra correctamente los datos, los estudiantes y el personal, utilizando los medios.

-Auto evaluador de su desempeño profesional: Es una tarea del director autoevaluar su desempeño profesional, que incluya aspectos como la organización de su tiempo, los niveles de comunicación y participación, manejo del stress, distribución de tareas, presentación personal y otros con la intención de mejorar su trabajo y focalizar áreas para la autoformación y procedimientos formales. De manera que esta información contribuya a que la comunidad educativa tome las decisiones más adecuadas sobre la mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes y manejando la información con ética y democracia.

También recibe, registra y transmite información oral y escrita, usa medios y procedimientos formales de comunicación, maneja datos escolares para toma de decisiones.

3.6.4 Planificación del Currículo

La planificación del currículo promueve entre los docentes el trabajo en equipo para planificar el desarrollo curricular adecuando y contextualizando los programas de estudio y sistemas e instrumentos de evaluación de los aprendizajes a su vez tomando en cuenta los siguientes aspectos que a continuación se mencionan:

- Organiza soluciones adecuadas al desarrollo de un currículo.
- Innovador.
- Uso del tiempo.
- Agrupamiento de los alumnos.
- Uso de espacios educativos y recreativos, etc.

3.6.5 Director Líder Pedagógico

El director líder pedagógico contagia el entusiasmo por aprender, por lograr la excelencia académica e impulsa para que la comunidad educativa planifique, realice y evalúe acciones que apoyen la mejora de los aprendizajes.

Convierte la escuela en un espacio amplio de aprendizaje y no permite que se convierta en una suma de aulas desconectadas entre sí, más bien, integra recursos y acciones para lograr que su centro actúe como un todo planificado para generar aprendizajes.

El Ministerio de Educación (MINED), pone en manos de los docentes las propuestas curriculares actualizadas y su implementación requiere que en el centro educativo se unifiquen las prácticas pedagógicas, los modelos de planificación, las metodologías, los recursos y las formas de evaluación que de manera sistemática permitan integrar el esfuerzo del aula, de todo el equipo docente para lograr coherencia e integración institucional que permita obtener resultados educativos de calidad.

Promotor del cambio: Sugiere ideas novedosas, comunica experiencias exitosas de otros colegas.

Monitorea indicadores educativos: El director líder pedagógico sabe que debe orientar su esfuerzo a procesos de mejora continua de los indicadores educativos, y desarrollar acciones tendientes a vencer las resistencias a los cambios.

3.6.6 Disciplina y Estímulos

El director como líder pedagógico constantemente debe motivar a la comunidad para trabajar en función de los aprendizajes de los estudiantes. Para tal propósito, se detallan posibles acciones que se deben realizar:

- ✓ Promover una visión compartida de toda la comunidad educativa expresada en el PEI.
- ✓ Organizar las actividades y proyectos escolares, focalizando esfuerzos.
- ✓ Animar a que todos tengan altas expectativas sobre el aprendizaje de los estudiantes, invitando a la comunidad educativa a renovar el compromiso para que los estudiantes aprendan para la vida, y lograr así ser un centro educativo efectivo.
- ✓ Revisar y analizar conjuntamente las competencias que deben alcanzar los estudiantes y asumir el compromiso de trabajar juntos para alcanzarlas.
- ✓ Compartir las prácticas pedagógicas innovadoras, que contribuyen al logro de competencias de los estudiantes.
- ✓ Estimular y reconocer los avances en el logro de competencias de los estudiantes.

El director como líder pedagógico debe incorporarse como líder educativo y este debe organizar a su equipo de docentes como orientadores del proceso

Los docentes han elaborado recomendaciones para asegurarse de que no se improvisen sus prácticas pedagógicas. A continuación se presentan los siguientes aspectos:

- ✓ Establecer un diálogo pedagógico con el docente durante el cual se logren acuerdos de mejora, a partir de las orientaciones establecidas en el documento “Currículo al servicio del aprendizaje”.
- ✓ Revisar con los docentes la incorporación de los acuerdos de aula del PCC.
- ✓ Revisar la jornalización propuesta por el docente, ajustándola a las necesidades del grupo de estudiantes que cada uno atiende.
- ✓ Revisar con el docente la pertinencia de la aplicación didácticas con los recursos del centro educativo, así como las necesidades de los estudiantes y la coherencia con los planes y programas de estudio.
- ✓ Analizar con el docente las expectativas de aprendizaje que este tiene sobre sus estudiantes.

- ✓ Valorar con el docente la diversidad de metodologías, en coherencia con los enfoques de las asignaturas y acordes con la edad y la cultura del estudiante.
- ✓ Revisar con el docente, la atención a necesidades educativas especiales: tratamiento oportuno a los problemas de aprendizaje, adecuaciones a la diversidad de estilos y ritmos de aprendizaje, apoyos a estudiantes con disparidad en proceso de inclusión educativa.
- ✓ Analizar con el docente las actividades de evaluación orientadas a la implementación de los lineamientos de “Evaluación al Servicio del Aprendizaje”.

3.6.7 Promueve el Desarrollo Profesional de los Docentes

Está íntimamente vinculado con su desempeño en el aula. En tal sentido, el director, como líder pedagógico, tomará en cuenta como insumos:

- ✓ Los resultados de la revisión de la planificación didáctica.
- ✓ La visita pedagógica al aula.
- ✓ Las necesidades específicas de formación y actualización que le hayan expresado los docentes.
- ✓ Promueve la innovación pedagógica.

Para promover el diseño de proyectos de innovación pedagógica, el director líder pedagógico toma en cuenta lo siguiente:

- ✓ Estimula la creatividad en la práctica educativa de la escuela, y del aula en todas las actividades escolares.
- ✓ Identifica prácticas innovadoras, las estimula y las promueve entre los docentes
- ✓ Promueve la sistematización de experiencias por medio de diarios docentes, bitácoras, portafolios, recolección de evidencias y otras maneras de sistematizar experiencias.

- ✓ Favorece el diálogo con docentes y estudiantes sobre los beneficios de las innovaciones implementadas en el centro educativo.

3.6.8 Desempeño Pedagógico

Institucional, Equipo de apoyo Técnico de la Gerencia de Gestión, (2008). Expresa que: promueve el desarrollo profesional de los docentes está íntimamente vinculado con su desempeño en el aula. En tal sentido, el director como líder pedagógico, tomará como insumos lo siguiente:

Entre las principales estrategias de desarrollo profesional que el director y el equipo pedagógico pueden implementar en el centro educativo, se pueden sugerir las siguientes:

- a) Círculos de estudio: temática relacionada con la práctica educativa.
- b) Intercambio de experiencias: Entre docentes de un mismo centro educativo o docentes invitados para compartir éxitos en el desarrollo curricular.
- c) Proyectos de investigación-acción: Se organizan para incidir en la solución de los aprendizajes de los estudiantes, pueden desarrollarse individual y colectivamente.
- d) Se organizan en torno a aspectos específicos de las prácticas pedagógicas y obtener resultados con la participación activa de los docentes en la búsqueda de soluciones.
- e) Autoformación: (libros, revistas, módulos, folletos, artículos) o de búsqueda en Internet, tiempo disponible.
- f) Jornadas de formación permanente: Se invita a un profesional para que aborde aspectos en los cuales los docentes necesitan ampliar o profundizar sus conocimientos. Las jornadas de desarrollo profesional serán coordinadas y monitoreadas por el director del centro educativo, e implementadas por el equipo pedagógico.

Se pueden realizar como mínimo una vez por trimestre en turnos contrarios a los que el docente labora, días sábados o días hábiles que no se trabaja con alumnos, con la finalidad de no afectar el proceso enseñanza- aprendizaje de los estudiantes durante los 200 días lectivos del año escolar.

Estas jornadas deben estar planificadas en el PEA, desde el inicio del año escolar. Promueve la distribución oportuna y pertinente de los recursos humanos, didácticos y de apoyo al aprendizaje. La distribución de la planta docente, es una de las funciones de la dirección escolar. Esta garantiza la atención adecuada del estudiantado si se organiza con base en los criterios ya establecidos en el documento No. 5 sobre Normativas de Funcionamiento Institucional Institucional, Equipo de apoyo Técnico de la Gerencia de Gestión,(2008).

Sin embargo, no es suficiente que el director haga la asignación de grado, sección si al mismo tiempo no provee a los docentes de los recursos de apoyo necesarios para llevar adelante con éxito el proceso de aprendizaje. El director, como líder pedagógico, debe trabajar con su equipo docente en la identificación de competencias e indicadores y niveles de desempeño que deben alcanzar los estudiantes de su centro educativo, según nivel educativo y grado o sección.

IV.PREGUNTAS DIRECTRICES

1-¿Qué tipo de liderazgo emplea el equipo de dirección en el desarrollo de sus funciones administrativas y pedagógicas del centro escolar Los Moncadas?

2-¿Cuáles son las características de liderazgo que posee el equipo de dirección en el desarrollo de sus funciones administrativas y pedagógicas de la institución?

3-¿Cómo es la incidencia del liderazgo en las funciones administrativas y pedagógicas en la escuela Los Moncadas?

4-¿Cómo incide el equipo de dirección para lograr el fortalecimiento del liderazgo en las funciones administrativas y pedagógicas?

5-¿Cuáles son las fortalezas y debilidades en cuanto al liderazgo del director en las funciones administrativas y pedagógicas?

6-¿Qué acciones estratégicas se deben mejorar en cuanto al liderazgo del equipo de dirección en las funciones administrativas y pedagógicas del centro escolar Los Moncadas en el turno matutino, del Departamento de Masaya, Municipio de La Concepción durante el II semestre del año lectivo 2016?

V- OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable	Concepto	Sub variable	Indicadores	Fuente	Instrumentos
Liderazgo	Es aquella persona que es capaz de influir en los demás, ya sea en un grupo de personas, un equipo deportivo, entre otros. (Institucional, Equipo de apoyo técnico de la gerencia de gestión, 2008).	Tipos de liderazgo	-Autoritario -Democrático -Liberal	Director	Entrevistas
		Características de un líder	-Capacidad para comunicarse. -Inteligencia emocional. -Capacidad de establecer metas y objetivos. -Capacidad de planeación. -Un líder conoce sus fortalezas y debilidades y las aprovecha al máximo. -Crece y hace crecer a su gente. -Carisma -Es innovador. -Responsable. -Un líder está informado.	Docentes Estudiantes Director	Entrevistas Encuestas
Funciones Administrativas		A- Planificación	-Importancia de la		

		B- Organización	<p>planificación. -Principios de la planificación. -Características de la planificación. -Tipos de planes.</p> <p>-Estructura y proceso organizacional. Organización escolar. -Manual de funciones. -Tipos de organizaciones escolares. -Legislación educativa. -El director organiza su tiempo de trabajo diario.</p>	Docentes	Entrevistas
		C-Dirección	<p>-Características de la dirección escolar. -Comunicación y difusión -Delega responsabilidades. -Manejo de recursos materiales</p>		

<p>Función Pedagógica</p>		<p>Control y Evaluación</p>	<p>financieros y humanos.</p>		
		<p>Pedagógicas</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Control. -Principios de control. -Evaluación. -Supervisión o acompañamiento pedagógico. -Principios de supervisión. -Funcionamiento eficiente y eficaz de la escuela. -Director gerente y líder pedagógico. -Evaluador Pedagógico. -Planificación del currículo. -Disciplina y estímulos. -Promueve desarrollo profesional de los docentes. -Desempeño pedagógico. 		

VI. DISEÑO METODOLÓGICO

El término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea. También la palabra diseño Plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación.

Si el diseño está concebido cuidadosamente, el producto final de un estudio (sus resultados) tendrá mayores posibilidades de éxito para generar conocimiento. Puesto que no es lo mismo seleccionar un tipo de diseño que otro: cada uno tiene sus características propias.

El diseño metodológico implica seleccionar o desarrollar una o más diseños de investigación y aplicarlos al contexto particular del estudio. El término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea.(Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010)

En el diseño metodológico se describe la manera en cómo se realiza la investigación y para conocer la incidencia de determinada temática. También son los pasos o medios a seguir y generar una información que se requiere para la realización del presente trabajo.

Para este trabajo investigativo se aplicó entrevista al equipo de dirección y a los docentes de la escuela Los Moncadas.

6.1 Enfoque de la Investigación

El enfoque de la investigación realizada es cualitativo con implicación cuantitativa, porque tiene como objetivo conocer la incidencia del liderazgo del director en las funciones administrativas y pedagógicas del centro escolar y con implicaciones cuantitativa ya que se utilizarán los datos recogidos de los instrumentos aplicados para convertirlos en forma numérica y poderlos comparar, interpretar y describir.

El enfoque del estudio es cualitativo, ya que se guía por áreas o temas significativos de investigación. Los estudios cualitativos pueden desarrollar

preguntas e hipótesis, antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos.

El enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados ni completamente predeterminado.

No se efectúa una numeración, por lo cual el análisis no es estadístico. La recolección de datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes, (sus emociones, prioridades, experiencias, significados y otros aspectos subjetivos)

Patton (1980,1990), explica que: la investigación cualitativa se fundamenta en una perspectiva interpretativa centrada en el entendimiento del significado de las acciones de seres vivos, sobre todo la de los humanos y sus instituciones.

Postula que la “realidad” se define a través de las interpretaciones de los participantes en la investigación respecto de sus propias realidades convergen varias “realidades”, por lo menos la de los participantes, la del investigador y la que se produce mediante la interacción de todos los actores.

Además, son realidades que van modificándose conforme transcurre el estudio y son las fuentes de datos.

Por tal razón, se infiere que el enfoque de la investigación realizada es cualitativa, porque tiene como objetivo la descripción de las cualidades de las funciones administrativas del centro escolar, ya que utilizamos los datos recogidos de los instrumentos aplicados para convertirlos en análisis cualitativo y poderlos comparar, interpretar y describir.

Para el enfoque cualitativo, al no interesar tanto la posibilidad de generalizar los resultados, las muestras no probabilísticas o dirigidas son de gran valor, pues logran obtener los casos (personas, contextos, situaciones) que interesan al

investigador y que llegan a ofrecer una gran riqueza para la recolección y el análisis de datos.

Esencia de la investigación cualitativa: La investigación cualitativa se enfoca a comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde una perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto.

El enfoque cualitativo se seleccionó, cuando se busca comprender la perspectiva de los participantes individuos o grupos pequeños de personas a lo que se investigara acerca de los fenómenos que los rodean, profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados, es decir, la forma en que los participantes perciben subjetivamente su realidad.

También es recomendable seleccionar el enfoque cualitativo cuando el tema de estudio ha sido poco explorado, o no se ha hecho investigación al respecto en algún grupo social específico, el proceso cualitativo inicia con la idea de investigación.

6.2 Tipo de Investigación

(Hernández Sampieri (2010). Expresa que en los estudios descriptivos; “*se seleccionan una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga*”. Así mismo, Mendez (2009) expresa “en el estudio descriptivo, se identifican características del universo de investigación, se señalan formas de conducta, actitudes del total de la población investigada, se establecen comportamientos concretos, se descubre o comprueba la asociación entre variables de investigación.

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se

relacionan éstas.(Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, pág. 80).

Su valor, así como los estudios exploratorios sirven fundamentalmente para descubrir y prefigurar, los estudios descriptivos son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación.

Este estudio permite describir la incidencia del liderazgo en las funciones administrativas y pedagógicas el estado de las funciones administrativas en un contexto educativo o institución educativa, siendo las variables principales: Liderazgo, Funciones Administrativas y Pedagógicas.

6.3 Según el Tiempo

Investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede, son investigaciones que recopilan datos en un momento único. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010)

El estudio realizado se considera transversal, ya que se realizó en un periodo comprendido en el II semestre del año lectivo 2016, en el que se recopilaron los datos, de modo que se observan los valores normales de los pobladores del centro escolar.

6.4 Población y Muestra

a) Población

La población constituye el conjunto de elementos que forma parte del grupo de estudio, se refiere a todos los elementos que de forma individual podrían ser cobijados en la investigación. La población la define el objetivo o propósito

central del estudio y no estrictamente su tamaño, ubicación, límites geográficos u otras características particulares al interior de ella. (Chao, 1993)

En el presente estudio, referido a la función administrativa del Centro Escolar Los Moncadas, la población la constituye el conjunto de personal administrativo, personal docente del turno matutino y vespertino.

b) Muestra

Consiste en un grupo reducido de elementos de la población de estudio, a la cual se le evalúan características particulares con el propósito de inferir tales características a toda la población. Para que ello sea posible hablamos de muestras representativas y los elementos que la componen son tomados al azar: muestreo aleatorio simple, muestreo deliberado, estratificado aleatorio, sistemático aleatorio, principalmente. En uno u otro caso, todos los elementos tienen igual probabilidad de ser incluidos en la muestra.(Chao, 1993)

Tabla No 1. Población y Muestra de la Escuela Los Moncadas

Descripción	Población	Muestra	%
Director	1	1	100%
Subdirectora	1	1	100%
Docentes	12	12	100%
Estudiantes 5to y 6to	52	26	50%
Total	66	40	88 %

➤ Tipo de Muestreo

En las muestras probabilísticas todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de análisis.

Muestra probabilísticas Subgrupo de la población en la que todos los elementos de esta tienen la misma posibilidad de ser elegidos. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010)

➤ **Muestreo aleatorio simple**

Es el tipo de muestreo en el cual todos y cada uno de los elementos de la población se elige de tal forma que tengan la misma posibilidad de ser seleccionados y pertenecer a la muestra, como ya se había señalado anteriormente.

➤ **Muestreo Deliberado**

Se eligen los sujetos porque poseen las características necesarias para la investigación. Los resultados, por tanto, no pueden generalizarse a toda la población.

En el caso de estudiantes conviene conocer la opinión por separada debido a que ellos tienen mayor conocimiento sobre aspectos relacionados a la participación en el proceso educativo existente en el centro escolar Los Moncadas.

6.5 Métodos Teóricos y Empíricos

6.5.1 Métodos Teóricos

Los métodos teóricos, son los que permiten describir en el objeto de investigación las relaciones esenciales y las cualidades fundamentales no detectables de manera sensorial. Por ello, se apoya básicamente en los procesos de: análisis, síntesis, inducción y deducción. A continuación se detallan:

Análisis: es la operación intelectual que considera por separado las partes de un todo.

Síntesis: reúne las partes de un todo y las considera como una unidad.

Deducción: es un método científico que se considera que la conclusión se haya implícita dentro de las premisas, esto quiere decir que las conclusiones son una consecuencia necesaria de las premisas; cuando las premisas resultan verdaderas y el razonamiento deductivo tiene validez, no hay forma que las conclusiones no sean verdaderas.

Inducción: se basa en la formulación de leyes, partiendo de los hechos que se observan. Según el filósofo Francis Bacon, la inducción permite trasladarse desde las particularidades hacia algo general.

6.5.2 Métodos Empíricos

Es un modelo de investigación científica, que se basa en la experimentación y la lógica empírica. Su aporte al proceso de investigación es resultado fundamentalmente de la experiencia. Estos métodos posibilitan revelar las relaciones esenciales y las características fundamentales del objeto de estudio, sensibles a la detección sensorial, a través de procedimientos prácticos con el objeto y diversos medios de estudios.

En la investigación se aplican métodos empíricos, con el propósito de obtener información necesaria para el logro de los objetivos de la investigación. Los métodos empíricos que se utilizaron fueron:

Guía de entrevista: Se le realizó equipo de dirección y a los docentes es con el objetivo de obtener información sobre las funciones Administrativas y Pedagógicas que desempeña en el cargo, en las diferentes actividades así como las dificultades que se han enfrentado y la forma de solucionar. (Martínez Aráuz, A., Rosales Robles, L & Grande, N.2013).

La entrevista es una guía o un esquema estructurado de manera ordenado, sobre un tema determinado, que se aplica a una o varias personas especializada en la materia. Demanda una conversación planificada con el sujeto entrevistado y se distingue por su carácter intencional.

El tipo de entrevista que se utilizó es dirigida, guiada o estructurada, ya que se elaboró previamente un cuestionario para realizar la entrevista.

Una entrevista al equipo de dirección y a los docentes para conocer la incidencia del liderazgo que se aplica en la escuela tanto en las funciones Administrativas y Pedagógicas de dicho centro.

Guía de revisión documental: El objetivo de la revisión documental es para verificar si existen documentos, informe de control y seguimiento a los docentes.

El tipo de entrevista que se utilizó es dirigida, guiada o estructurada, ya que se elaboró previamente un cuestionario para realizar la entrevista.

Una entrevista al equipo de dirección para conocer la incidencia del liderazgo que se aplica en la escuela sobre las funciones Administrativas y Pedagógicas del centro de estudio en mención.

6.6 Validación

Validación: En toda investigación se hace necesario 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 reunir los requisitos esenciales, de validez, y confiabilidad”* Así mismo, la validez para Finoll y Camacho (2006) constituye el proceso mediante el cual se estima:

-La medida en que las conclusiones representan la realidad empírica.

-Si los constructos elaborados por los investigadores representan la categoría de la experiencia humana”.

Para tal fin los instrumentos diseñados fueron sometidos a un proceso de validación a través del juicio de tres expertos, por cuanto se realizó un proceso de validez de contenido, la cual “se determina antes de la aplicación de los instrumentos”. Seleccionándose a dos expertos en Administración de la Educación

del departamento de Pedagogía y un experto en Metodología de la Investigación, quienes lo revisaron en cuanto a forma y contenido; para considerar la pertinencia del mismo con los objetivos del estudio.

Por tanto, se elaboro una guía de instrumentos, la cual se entrego a los especialistas antes señalados quienes realizaron la lectura/ corrección de los intrumentos a aplicar, a efecto de cumplir con la validación, asi como arrojar las observaciones pertinentes con el obejto de efctuar las correcciones necesarias.

Se realizo presentación de protocolo del trabajo de seminario de graduación en la Jornada Facultativa Cientifica JUDC el dia 15 de Octubre del 2016 el cual fue valorado por tres expertos que precidieron como jurado calificador en el que hicieron recomendaciones y se retomaron para ello se realizaron las mejoras pertinentes a nuestro trabajo y se fortalecio en algunos aspectos lo cual fue de gran importancia.

6.7 Instrumentos

El objetivo de los instrumentos fue verificar la incidencia del liderazgo en las funciones administrativas y pedagogicas del centro en estudio.

Para analizar la incidencia del liderazgo en las funciones administrativas y pedagogicas se utilizo el instrumento de la entrevista y la encuesta, revisión documental y un test de evaluación, los cuales sirvieron para recopilar, verificar y comparar la información necesaria que permita la valoración cualitativa de la investigación.

Entrevista al equipo de Dirección se aplico con el objetivo de obtener información sobre la incidencia del liderazgo en las funciones administrativas y pedagogicas que se realizan en el centro de estudio.

Entrevista a Docentes se aplico con el objetivo de obtener información sobre la incidencia del liderazgo en las funciones administrativas y pedagogicas que se realizan en el centro de estudio.

Encuesta a Estudiantes se aplicó con el objetivo de Valorar los conocimientos de los estudiantes acerca del Liderazgo que ejerce el equipo de dirección en el centro de estudio.

Revisión documental se realizó con el objetivo de verificar la existencia y condiciones de los documentos: legales, administrativos y académicos de la institución educativa.

Test de Evaluación al Equipo Directivo se realizó con el objetivo de indagar información pertinente sobre la incidencia del liderazgo del equipo administrativo y pedagógico del centro escolar Los Moncadas.

6.8 Plan de análisis

El plan de análisis consiste en tres momentos:

a. Procesamiento de los datos: es en donde se organizó, clasificó y organizó la información cuantificada en tablas y gráficos, las cuales se detallan con numeración y sus respectivos nombres.

b. Lectura de los datos: se realizó auxiliándose con los datos numéricos, producto de ellos se elaboraron tablas y gráficos, los cuales fueron fundamentados científicamente.

c. Triangulación de la información: se comparó la información de cada una de las fuentes obtenidas en la investigación.

El procesamiento y análisis de los datos estadísticos obtenidos en la aplicación de los diferentes instrumentos de investigación, se llevó a cabo mediante la utilización de programas de informática, entre ellos: Microsoft Word, Microsoft Excel y Microsoft Power Point.

VII. ANÁLISIS DE RESULTADOS

7.1 CARACTERIZACIÓN DE LA ESCUELA LOS MONCADAS

7.1.1. Macro localización

La Escuela “*Los Moncadas*” fue fundada en el año 1954, inicialmente funciono en la Hacienda Guatemala ubicada en la comunidad que lleva el mismo nombre, siendo la primera Docente que atendía la Escuela en todas las modalidades la señora Miriam Robleto, ella también dono un terreno pequeño en el que se ubicaba una casa, ahí se impartían clases, con la intención de que se tuviera un lugar propio.

En el año 2014, se inauguró la escuela con espacio amplio y edificio nuevo, la cual fue financiada por gestiones de la Alcaldía Municipal de La Concepción.

El terreno fue donado por el señor Abelardo Martínez Pérez, y este consta con las siguientes medidas:

Al lado norte: 130.15 mts², sur 102.07, al este 44.10mts y al oeste 88.10 mts². Este centro escolar tiene las medidas de 3 tareas de terreno.

a) Ubicación Geográfica

El centro de estudio pertenece a la Comunidad Los Moncadas, del Municipio de la Concepción, Departamento de Masaya.

La escuela tiene los siguientes límites:

Norte : Finca de Frank Robleto.

Sur : Terreno de Denis Villavicencio.

Este : Finca de Frank Robleto.

Oeste : Finca de Fátima Charloth Gutiérrez.

Gráfico No 1: Mapa de ubicación de la Escuela Los Moncadas

7.1.2 Ubicación de La Escuela NER- Los Moncadas. (La Concepción, Masaya)



Fuente: Google maps

7.1.3. Infraestructura

Este centro escolar cuenta con un pabellón clasificado en A, cuenta con tres aulas de clase, este colegio atiende una modalidad de pre-escolar comunitario, primaria regular y primaria multigrado en el turno matutino. A este centro asisten los niños de la misma comunidad.

La escuela está construida con los siguientes materiales:

Bloque, perlines, zinc galvanizado, estructura metálica, posee cielo raso, enverjado de hierro, puertas de hierro y madera.

La Escuela cuenta con el servicio de energía eléctrica.

a) Agua

El problema del agua, es uno de los factores que influyen negativamente en la población estudiantil y la comunidad en general, ya que la Comunidad no cuenta con el servicio de agua potable, siendo este un líquido muy importante para el funcionamiento del ser humano.

b) Servicios Higiénicos

El centro escolar Los Moncadas, cuenta con cuatro letrinas que fueron construidas en el 2014, junto con el proyecto de la Escuela, ya que donde funcionaba en el local antes mencionado estaban en condiciones deplorables, y los niños no podían realizar sus necesidades fisiológicas.

c) Educación

El Centro escolar inicio sus matrículas en la segunda semana del mes de febrero concluyendo el 30 de marzo 2016, este colegio atiende las modalidades de pre-escolar comunitario, primaria regular y primaria multigrado en el turno matutino.

7.1.4 Estado del Mobiliario

Se constató que el centro escolar cuenta con el mobiliario suficiente para atender a la población estudiantil y se encuentra en buen estado.

7.2 TIPO DE LIDERAZGO Y CARACTERÍSTICAS QUE PREDOMINA EN EL EQUIPO DE DIRECCIÓN

✓ **Definición de Liderazgo**

Al equipo de dirección se le aplicó una entrevista con el objetivo de conocer el tipo de liderazgo que emplea el equipo de dirección en el desarrollo de sus funciones administrativas y pedagógicas. Con respecto a la opinión de los directivos el resultado fue el siguiente:

Un miembro de la dirección expresó que el liderazgo se define como dinamismo y protagonismo en cambio el segundo miembro manifestó que se refiere al éxito, carisma y responsabilidad en cambio los docentes en un 8% (1), respondió a la interrogante y el otro 8% (1) expresó que el liderazgo es innovar, guiar, dirigir; en cambio un 8% (1) manifestó que es buscar soluciones a los problemas y el 76% (9) expresaron que es la capacidad de dirigir a los docentes. (Ver tabla No. 2).

De acuerdo al análisis de los resultados anteriores se considera, que es necesario que el líder motive a las personas que dirige en determinada institución educativa donde labora, lo cual va a contribuir de manera incondicional de acuerdo a los objetivos planteados. Entonces el liderazgo consiste en que se realicen las tareas asignadas y lograr que se alcancen los resultados esperados.

Cabe mencionar, que los docentes y equipo de dirección coinciden que el equipo directivo es jefe ante las funciones que ellos realizan en la institución escolar. Ver tabla No. 2.

Tabla No2. Definición de Liderazgo, según Equipo de Dirección y Docentes

Actores	Respuestas
Equipo de Dirección	Se considera que el liderazgo es entendido como dinamismo y protagonismo, así como al éxito, carisma y responsabilidad.
Docentes	El liderazgo es innovar, guiar, dirigir; así como también como también la capacidad de dirigir a los docentes

Fuente: entrevista al Equipo de Dirección, entrevista a Docente

✓ **Tipos de Liderazgo que predomina en el Equipo de Dirección**

De acuerdo a la entrevista realizada al equipo de dirección un actor no respondió a la interrogante en cambio el otro miembro de la dirección manifestó que es un líder democrático. En relación a la de los docentes estos manifestaron en un 42% (5) consideran que no es democrático y los docentes representado por el 58% (7) consideran que el líder es democrático.

En comparación a la de los estudiantes estos opinaron con el 77% (20) que el equipo directivo es democrático, el otro 20% (5) expresaron que los directivos no son democráticos y el 3% (1) no respondió a la pregunta. Ver tabla No.3.

Tabla No.3. Tipo de Liderazgo que predomina en el Equipo de Dirección

Actores	Respuestas
Equipo de Dirección	Se le considera un líder democrático.
Docentes y estudiantes	Se opino que el líder no es democrático, observando contradicciones entre la opinión de docentes y estudiantes.

Fuente: Entrevista al Equipo de Dirección y Docentes. Encuesta a Estudiantes

Según el documento: Institucional Equipo de apoyo Técnico de la Gerencia de Gestión (2008), expresa que: en este tipo de liderazgo se puede observar las capacidades y características que pueden desarrollar y distinguir a los administradores escolares.

Referente al Test de evaluación aplicado al equipo de dirección para conocer el tipo de liderazgo, se analizó la siguiente información:

Estos son participativos y toman en cuenta la opinión de los demás. De igual manera comentaron que siempre participan en las actividades que se les asignan, sintiéndose a gusto con las personas que le rodean, tomando en cuenta la visión que un determinado grupo le pueda proyectar.

✓ **Liderazgo que predomina el Equipo de Directivo**

Con respecto al equipo de dirección representado por un miembro de la dirección no contesto a la interrogante en cambio el otro actor expresó que el líder es liberal. Mientras tanto el 83% (10) de los maestros no respondió a la interrogante y solo un 17% (2) manifestaron que el liderazgo es liberal. Los estudiantes representados

con un 65% (17) no contestaron a la pregunta, mientras que solo un 27% (7) manifestaron que es liberal y el otro 8% (2) expresó que el líder no es liberal.

✓ **Tipos de Liderazgo que predomina en el Equipo de Dirección**

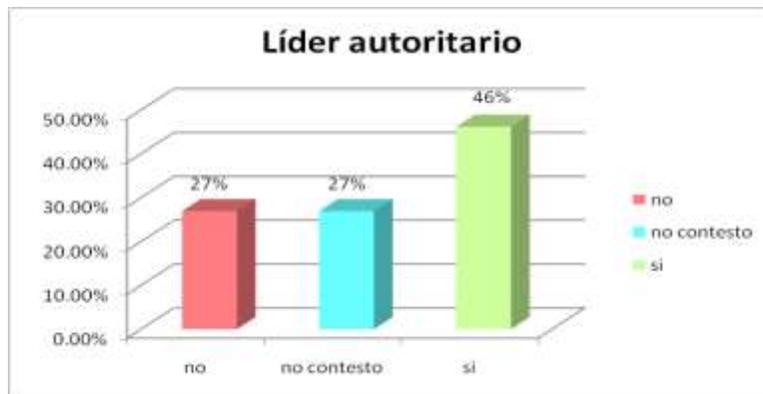
Este tipo de liderazgo permite conocer al grupo con una completa libertad para tomar decisiones sin participar activamente. El equipo de dirección no participa en conversaciones de trabajo o tareas de grupo, de tal forma que funciona mejor cuando los miembros del grupo son altamente calificados y motivados mediante la trayectoria que ya haya recorrido.

✓ **Tipos de Liderazgo autoritario que ejerce el Equipo de Dirección**

El equipo de dirección representado por los dos integrantes no respondieron a la interrogante en cambio los docentes solo un 33% (4) manifestaron que el equipo directivo es autoritario y en un 67% (8) no respondió a la pregunta señalada.

La opinión de los estudiantes que más prevalece en la información es que el líder es autoritario representado con un 46% (12) de los encuestados, mientras que solo un 27% (7) opino que el líder no es autoritario y el otro 27% (7) opto por no opinar referente a la interrogante. Ver gráfico No.1.

Gráfico No.1.Tipo de Liderazgo de la Dirección



Fuente: Entrevista a Docentes

De las entrevistas realizadas se puede apreciar que el liderazgo ejercido por el equipo de dirección es autoritario y en el documento se evidencia que cuando hay líderes autoritarios se carece en sí de un verdadero liderazgo, debido a que se toman decisiones independientes es decir no se toman en cuenta la opinión de los demás, por cuanto no hay motivación alguna para ejercer trabajo en equipo, debilitando así el proceso administrativo y pedagógico.

7.2.1 Características de Liderazgo que posee el Equipo de Dirección en el desarrollo de sus Funciones Administrativas y Pedagógicas

De acuerdo a la entrevista aplicada al equipo de dirección coincide con la opinión de los docentes ya que manifestaron que hay capacidad de comunicación con los maestros. Ver tabla No 4.

Tabla No. 4. Capacidad de Comunicación del Equipo de Dirección

Actores	Respuestas
Equipo de Dirección y Docentes	Consideran que existe capacidad de comunicación entre la dirección con los docentes.

Fuente: Entrevista a Equipo de dirección y Docentes.

De acuerdo a la información que reflejó el test de evaluación, el que fue aplicado al equipo directivo referente a la comunicación con los docentes, se obtuvo la siguiente información:

El equipo de dirección expresó, que les molesta que su opinión no sea tomada en cuenta por los docentes y que cuando al equipo directivo se les pregunta determinada información no saben que decirles.

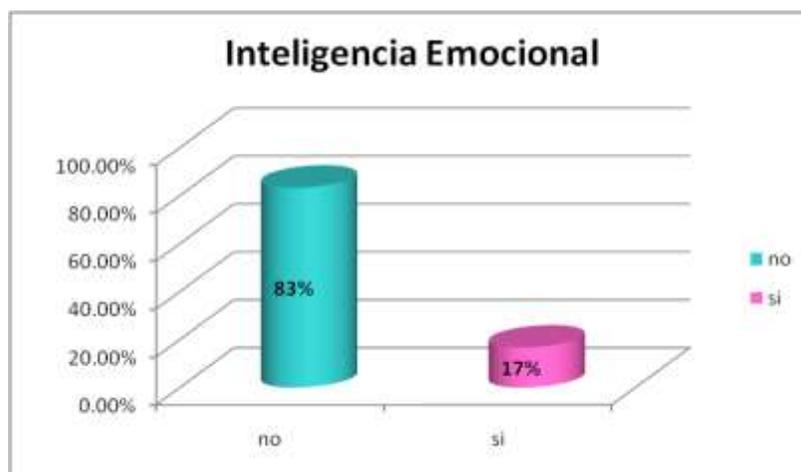
Según el documento elaborado por el Institucional Equipo de apoyo Técnico de la Gerencia de Gestión (2008), plantea que: las características de un líder son todos aquellos aspectos o cualidades que los identifica como tal y que incide significativamente en la institución o grupo al cual dirige.

Por tanto, la capacidad de comunicarse es transmitir información clara y precisa a los colaboradores que este tiene a su cargo y a sí mismo, saber escuchar a los demás.

✓ **Características de Inteligencia Emocional que predomina en el Equipo de Dirección**

Los integrantes del equipo de dirección manifestó que hay inteligencia emocional. Mientras tanto los docentes con el 83% (10) expresaron que no hay inteligencia emocional y el otro de los maestros 17% (2) manifestaron que sí hay inteligencia emocional. Ver gráfico No. 2.

Gráfico No.2. Característica de Inteligencia Emocional por el Equipo de Dirección



Fuente: Entrevista a Docentes.

Cabe mencionar que la Inteligencia emocional es la habilidad para manejar sentimientos y emociones propios de los demás. Los sentimientos mueven a la gente, sin inteligencia emocional no se puede ser líder.

✓ **Característica de establecer Metas y Objetivos**

Uno de los miembros del equipo de dirección expresó que no se establecen metas y objetivos, mientras tanto el otro integrante manifestó que se establecen metas y objetivos. En comparación con los docentes el 50% (6) manifestaron que no se establecen metas y objetivos y el otro 50% (6) no respondió a la interrogante.

Hay relación en cuanto a la dirección y los docentes, ya que lo expresan de igual manera que no establecen metas y objetivos. Ver tabla No.5

Tabla No. 5. Metas y Objetivos establecidos por la Dirección

Actores	Respuestas
Equipo de Dirección y Docentes	El equipo de dirección y Docentes expresaron que no se establecen metas y objetivos otros miembros expresaron que si se establecen metas y objetivos. Observándose contradicción entre miembros de la dirección y el personal docente

Fuente: Entrevista a Equipo de Dirección y Docentes.

Es decir, que para establecer metas y objetivos se refiere a dirigir un grupo, el cual hay que saber dónde llevarlo. Sin una meta clara, ningún esfuerzo será suficiente es por eso que las metas deben de ser congruentes en conjunto con la capacidad del grupo.

✓ **Característica de Capacidad de Planeación que predomina en el Equipo de Dirección**

Los dos integrantes del equipo de dirección no respondieron a la interrogante en cambio los docentes con un 67% (8) manifestaron que no hay capacidad de planeación por parte del equipo de dirección y solo un 33% (4) argumento que si hay capacidad de planeación.

La opinión que más resalta es la de los docentes el cual lo representa con el 67% (8) que no hay capacidad de planeación de parte de la dirección.

La planeación se elabora previo a la ejecución de cualquier actividad administrativa escolar, debido al hecho que constituye la guía para el logro de los objetivos, además permite conocer si cuenta con los recursos necesarios para desarrollar cualquier actividad.

✓ **Característica de conocer Fortalezas y aprovecharlas al máximo**

La dirección representada por los dos miembros no respondieron a la interrogante en cambio los docentes con un 58% (7), no respondieron a la pregunta mientras que el otro 42% (5) expresaron que si conocen sus fortalezas y las aprovecha al máximo.

En el test de evaluación aplicado al equipo de dirección marco la opción que expresa: Me gusta conocer bien los recursos humanos que tengo para poder asignar a cada uno el trabajo más adecuado a su perfil.

Institucional, Equipo de apoyo Técnico de la Gerencia de Gestión, (2008), expresa que: Todo individuo posee fortalezas que deben ser utilizadas en beneficio personal, laboral y en colectivo, las cuales deben ser muy bien planteadas y puestas en marcha, tomando en cuenta también a las personas que le rodea para desarrollar la armonía necesaria y correcta, en beneficio de la comunidad educativa general.

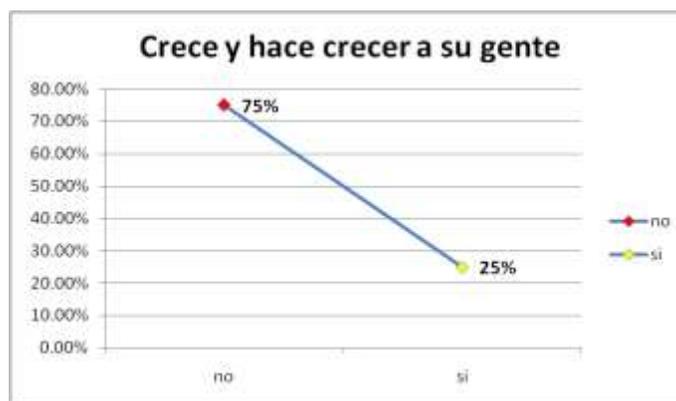
Cabe mencionar que el equipo de trabajo posee fortalezas que permitan favorecer al colectivo desde la experiencia y conocimientos en la labor que se desempeña a diario desde el aspecto individual y de equipo. Se pueden formar equipos de trabajo donde se fortalezcan aspectos a través del intercambio de estrategias, ideas, dinámicas entre otras.

✓ **El Equipo de Dirección hace crecer al personal Docente en el ejercicio de sus Funciones Administrativas y Pedagógicas**

Uno de los actores del equipo directivo, expresó que el líder crece y hace crecer a su personal docente y el segundo integrante del equipo de dirección no contestó la interrogante, en cambio el 75% (9) de los docentes no respondieron a la pregunta y el 25% (3) manifestaron que el equipo de dirección crece y hace crecer al personal docente.

La opinión más relevante es la de los docentes representado por el 75% que no crece ni hace crecer a su personal docente, mientras que el equipo de dirección en un 50% manifiesto que como líder crece y hace crecer a su gente. Ver gráfico No.3

Gráfico No.3. El equipo de dirección crece y hace crecer al personal docente



Fuente: Entrevista a Docentes

La persona que está ejerciendo el cargo siempre ve hacia arriba. Para crecer enseña a su gente, delega funciones y crea posibles oportunidades para todos.

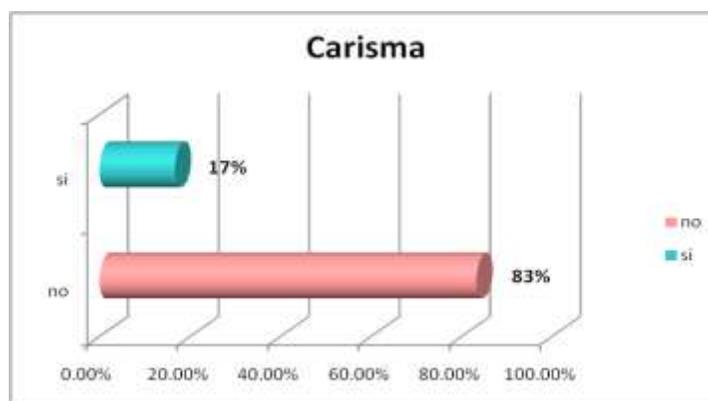
Hay que destacar que un líder es aquella persona que debe conocer las necesidades del personal docente en cuanto a conocimientos pedagógicos y administrativos, erradicando todo tipo de debilidades, promoviendo capacitaciones, talleres entre otros, que fortalezcan el proceso administrativo.

✓ **Carisma que posee el Equipo de Dirección en el ejercicio de sus Funciones Administrativas y Pedagógicas**

El 83% (10) de los docentes manifestaron que la dirección no posee carisma y un 17% (2) expreso que el equipo directivo posee carisma. Un integrante del equipo de dirección no contestó a la interrogante en cambio el otro actor de la dirección manifestó que tienen el don de carisma,

La mayor representación la tiene el colectivo de docentes con el 83% del cual manifestaron que la dirección no posee carisma, con respecto a la opinión de los directivos con el 50% que la dirección escolar si posee carisma. Ver gráfico No.4

Gráfico No. 4 Característica que posee la Dirección en relación al Carisma



Fuente: Entrevista a Docentes

Institucional, Equipo de apoyo Técnico de la Gerencia de Gestión, (2008), opina que: carisma es el don de atraer y caer bien, llamar la atención y ser agradable a los ojos de las personas.

Se puede afirmar, que para adquirir carisma, basta con interesarse por las personas y demostrar verdaderos interés en ellas, en realidad en el carisma esta la excelencia.

✓ **La Innovación que predomina en el Equipo de Dirección**

Los dos actores del equipo de dirección no respondieron a la interrogante. Mientras que los docentes representados por el 67% (8) manifestó que el equipo directivo no es innovador y que solo un 33% (4) respondieron que el líder es innovador. Ver tabla No.6.

Tabla No.6. Innovación que realiza el Equipo de Dirección

Actores	Respuestas
Equipo de Dirección	El equipo de dirección no contestó la interrogante.
Docentes	Expresaron que el equipo de dirección no es innovador, debido que no busca las estrategias que contribuyan a favorecer el trabajo en equipo.

Fuente: Entrevista al Equipo de Dirección, Entrevista a los Docentes

Se considera esta característica de importancia ante un mundo que avanza rápidamente, con tecnología cambiante y ampliamente competitivo.

No solo en la tecnología se debe ser innovador sino también en las estrategias que se implementen dentro de las labores diarias con el equipo de trabajo para que se favorezcan las habilidades y destrezas, como un ejercicio de mejora que provoque cambios significativos dirigidos hacia la productividad en el equipo de trabajo.

✓ **Responsabilidad del Equipo de Dirección en el ejercicio de sus Funciones Administrativas y Pedagógicas**

El equipo de dirección manifestó que es responsable en su trabajo. Los docentes en un 33% (4) de ellos expresaron que la dirección no es responsable y el otro 67% (8) expresó que es responsable.

La opinión relevante es la de los docentes, ya que el 67% (8) opino que el equipo directivo es responsable en relación a la de la dirección, representado con el 100% expresaron que son responsable. Ver tabla No.7

Tabla No.7. Responsabilidad del Equipo de Dirección

Actores	Respuestas
Equipo de Dirección	Se realizan funciones administrativas y pedagógicas de manera responsable.
Docentes	El equipo de dirección es responsable el equipo de dirección y otros manifestaron que no es responsable.

Fuente: Entrevista al Equipo de Dirección, Entrevista a los Docentes

Cabe mencionar que la responsabilidad que adquiere un líder es de gran importancia, ya que él es el que está al frente de las actividades que se le asignan y que este debe de desarrollarlas con responsabilidad.

La responsabilidad se refiere a un valor importante en la vida de todo ser humano, y no cabe duda que todo administrador escolar deba practicar tan importante valor, teniendo así la solvencia moral de exigir a sus colaboradores la responsabilidad en las actividades asignadas.

✓ **El Equipo de Dirección promueve actividades para el desarrollo de habilidades, destrezas y capacidades**

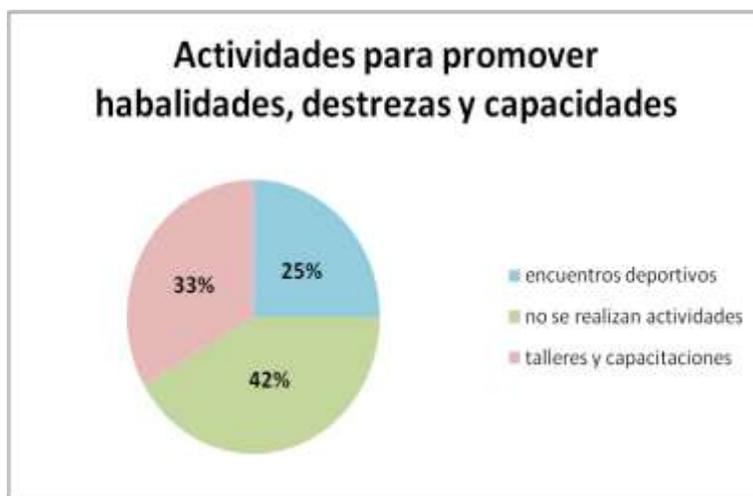
Un integrante del equipo de dirección no contestó la interrogante y el otro actorexpresó que no realizan actividades en la que promueva el desarrollo de habilidades, destrezas y capacidades con los docentes.

Mientras que los docentes en un 25% (3) manifestó que el equipo de dirección no realiza encuentros deportivos y solo un 33% (4) expresó que se realizan talleres y capacitaciones el otro 42% (5) opino que la dirección no realiza actividades que promueva el desarrollo de habilidades, destrezas y capacidades con los maestros.

En cambio la opinión de los estudiantes en un 15% (4) manifestaron que participan en brigadas escolares y solo un 16% (4) expresó que participan en la FES y el otro 31% (8) opino que participan en encuentros deportivos y solo un 38%(10) participa en consejería escolar.

La opinión más representada es la de los docentes con el 42% el cual manifestaron que el equipo de dirección no realiza actividades que promueva el desarrollo de habilidades, destrezas y capacidades en los maestros. Ver gráfico No.5.

Gráfico No.5. El Equipo de Dirección promueve actividades con los Docentes para el desarrollo de habilidades, destrezas y capacidades



Fuente: Entrevista a Docentes

7.3 INCIDENCIA DEL LIDERAZGO EN LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS Y PEDAGÓGICAS

✓ **Importancia de la Planificación Institucional que realiza el Equipo de Dirección.**

El equipo de dirección expresó que es importante la planificación institucional en la institución educativa mientras que los docentes con el 17% (2) no respondió a la interrogante y solo un 83% (10) expresó que es importante la planificación institucional.

Tanto el equipo de dirección y los docentes expresaron la importancia de la planificación institucional. Ver gráfico No.6.

Gráfico No.6. Importancia de la Planificación Institucional para el equipo de dirección



Fuente: entrevista a Docentes.

Bautista Lara M. (2004), expresa que: la existencia misma de la planificación se fundamenta en hechos centrales de la vida moderna: escasez de los recursos frente a necesidades múltiples y crecientes, y a la complejidad, turbulencia, incertidumbre y conflictividad que caracterizan a las actividades humanas y su entorno.

La planificación es una respuesta a ese conjunto de dificultades y una manera de enfrentarlas.

La planificación es extremadamente útil a continuación se hará mención de lo siguiente:

- Da a la organización que la utiliza una unidad explícita de propósitos, permitiendo el engranaje fluido de las partes, reduciendo la dispersión de esfuerzos y el consiguiente despilfarro de recursos.
- Establece un mecanismo continuo de evaluación de las actividades, lo cual permite corregirlas o orientarlas permanentemente.
- Minimiza la improvisación en la toma de decisiones y los riesgos inherentes a la misma, sin quitar valor a la intuición como factor importante.

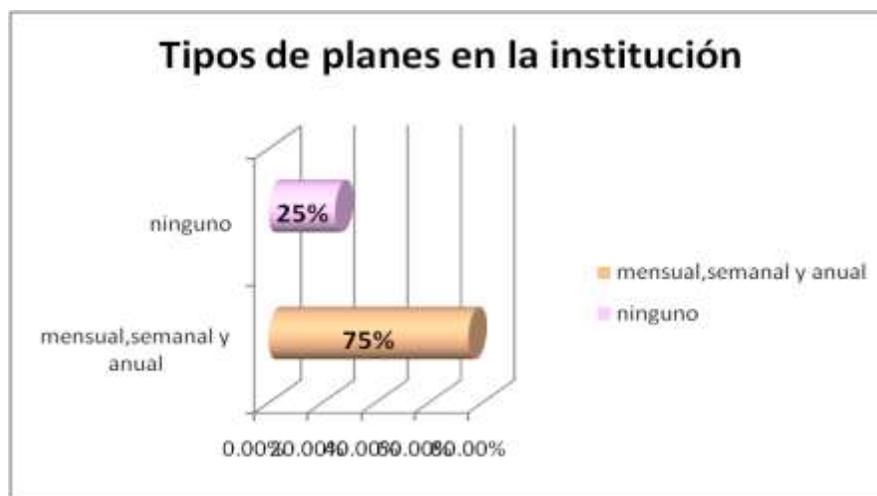
➤ Tiende a facilitar el paso entre el pensamiento y la acción.

✓ **Tipos de Planes que se realizan en la Institución Escolar por el Equipo de Dirección**

Los integrantes del equipo de dirección, expresó que los tipos de planes que se realizan en la institución escolar es: mensual, semanal y anual. Mientras que los docentes en un 25% (3) marcaron la opción de ninguno de estos planes se realizan en la institución y el otro 75% (9) de los maestros manifestó que los tipos de planes que se realizan en la institución educativa es: mensual, semanal y anual.

Cabe mencionar que los docentes en un 75% expresó que los tipos de planes que más se realizan en la institución educativa es: mensual, semanal y anual. Ver gráfico No.7.

Gráfico No.7. Tipos de Planes que se realizan en la Institución



Fuente: Entrevista a Docentes

Se aprecia que los planes son instrumentos básicos de la planificación y estos pueden ser de diferentes tipos, según su cobertura temporal, el ámbito material y la cobertura espacial. A largo plazo, mediano plazo y corto plazo.

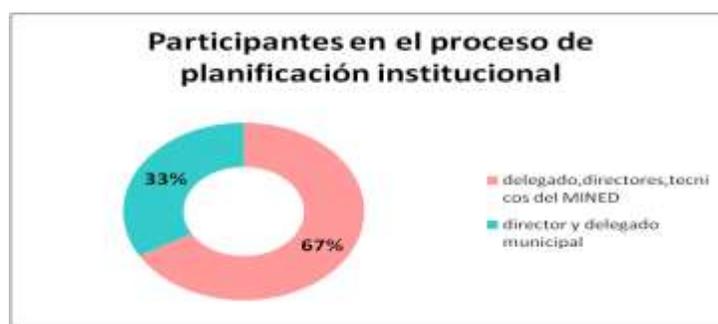
Por lo general los centros escolares elaboran estos tipos de planes, como: mensuales, semanales y anuales, ya que son los que orienta el órgano rector como es el Ministerio de Educación.

✓ **Participantes en el Proceso Institucional del Equipo de Dirección**

Un integrante del equipo directivo manifestó que los participantes en el proceso de planificación son directores y delegado municipal, en cambio el otro actor de la dirección expresó que solo participa el equipo administrativo y los estudiantes en cambio la opinión los docentes representado con un 33% (4) expresaron que solo directores y delegado municipal son los que participan en la planificación y en un 67% (8) manifestó que los participantes son: delegado municipal, directores y técnicos del MINED y la opinión de los estudiantes con un 61%(17) expresaron que no participan en el proceso de planificación y el otro 8%(1) no contesto a la interrogante y solo un 31%(8) expresó que sí participan los estudiantes en este proceso de planificación.

De acuerdo a la opinión de los docentes se aprecia en un 67% que los participantes en la planificación institucional son: delegado municipal, directores, y técnicos del MINED. Ver gráfico No.8

Gráfico No.8 Participantes en el Proceso de Planificación Institucional



Fuente: Entrevista a Docentes

Para Gómez (1994), expresa que: *“La planificación es en gran medida la tarea de hacer que sucedan cosas que de otro modo no sucederían” La planificación es la primera función administrativa porque sirve de base para las demás funciones.*

Esta función es determinada por anticipado cuales son los objetivos que deben cumplirse y que debe hacerse para alcanzarlo, por tanto, es un modelo teórico para actuar en el futuro”.

La planificación determina a donde se pretende llegar, que debe hacerse, cómo, cuándo y en qué orden debe hacerse.

✓ **Organigrama en la Institución Educativa**

Los integrantes del equipo directivo no contestaron la interrogante lo cual no se evidencio el organigrama en el centro escolar en cambio los docentes en un 42% (5) manifestaron que no hay organigrama en la institución y el 58% (7) expresó que hay organigrama en la institución escolar.

El 58% de los docentes, expreso que: el centro escolar cuenta con organigrama. Ver tabla No.8.

Tabla No.8 Organigrama por el Equipo de Dirección

Actores	Respuestas
Equipo de Dirección	La institución no cuenta con organigrama.
Docentes	Algunos docentes opinaron que no hay organigrama, mientras que otros expresaron que la dirección cuenta con organigrama.

Fuente: Entrevista al Equipo de Dirección, Entrevista a Docentes

De acuerdo a la revisión documental realizada no se evidencio el organigrama en la institución educativa y lo que expresaron el equipo directivo no se evidencio el organigrama el organigrama es fundamental en una institución debido a que proporciona orientación de cómo fluye la comunicación dentro del centro cuales son los niveles jerárquicos, es beneficioso tanto para los que laboran en la institución, como para los que demandan su servicio conocerlo.

Según Martínez Aráuz, Rosales Robles y Grande (2013), expresan lo siguiente sobre el contenido de la organización: La organización escolar en lo referente a la estructura abarca cuestiones como:

- Organigrama
- Jerarquía
- Órganos
- Instrumentos
- Normativas
- Funciones y tarea
- Servicios
- Procedimientos

Se refiere a una estructura en la cual el organigrama va en dependencia a la jerarquía que hay en la escuela de tal modo que las personas que lo conforman son órganos que funcionan de forma eficiente y por tanto el líder se rige por instrumentos, normativas, funciones, servicios y procedimiento.

✓ **Manual de Funciones con que cuenta el Equipo de Dirección**

Un miembro del equipo directivo expresó que no hay manual de funciones y en cambio el otro integrante del equipo de dirección manifestó que hay manual de funciones en la institución educativa. Se aprecia en la opinión de los maestros el 25% (3) el cual manifestó que la dirección no tiene manual de funciones y el otro 75% (9) expresó que el equipo de dirección no cuenta con el manual de funciones.

Por tanto, se aprecia que los docentes en un 75% manifestaron que el equipo de dirección no tiene el manual de función. Ver tabla No.9

Tabla No.9. Manual de Funciones con que cuenta la Institución Educativa

Actores	Respuestas
Equipo de Dirección y Docentes	El equipo de dirección manifestó que no hay manual de funciones, en cambio los docentes expresaron que hay manual de funciones.

Fuente: Entrevista al Equipo de Dirección Entrevista a Docentes

Es importante destacar que en la revisión documental no se evidencio la existencia del manual de funciones.

Según el Manual de Funciones para el Funcionamiento de los Centros Públicos, Ministerio de Educación (2008), plantea que: en el uso de las facultades que la ley le confiere como rector del Subsistema de Educación Básica y Media, presenta a la comunidad educativa el Manual para el funcionamiento de Centros Educativos Públicos, a fin de garantizar el cumplimiento de las metas, políticas educativas, normativas, procedimientos técnicos y docentes establecidos conforme al marco legal vigente y que a su vez este manual se puede adaptar a las características propias de la institución escolar.

De acuerdo al test de evaluación se da a conocer de manera oportuna las normas y manuales de convivencia a la comunidad educativa siendo el equipo directivo el que valoro en la escala regular este aspecto y a la vez como observación expresó que se da a conocer siempre y cuando lleguen a sus manos por parte del Ministerio de Educación (MINED).

✓ **Consejo Escolar**

Los integrantes del equipo de dirección expresaron que hay Consejo Escolar. En cambio a la opinión de los docentes en un 50% (6) manifestaron que no hay Consejo Escolar y el otro 50% (6) de los maestros Expresaron que hay Consejo Escolar por el equipo de dirección.

Los docentes en un 50% manifestaron que no hay consejo escolar y el equipo de dirección representado por los dos integrantes manifestaron que hay consejo escolar en la institución educativa. Ver tabla No.10.

Tabla No.10. Existencia del Consejo Escolar

Actores	Respuestas
Equipo de Dirección y Docentes	Existe Consejo Escolar.

Fuente: Entrevista al Equipo de Dirección, Entrevista a los Docentes

Se entiende por consejo escolar un órgano de apoyo a la Dirección del Centro Educativo Público, está coordinado por la Directora (o) del Centro e integrado por un representante del Consejo de Docentes, un representante del Consejo de la asociación de Estudiantes y un representante del Gabinete o Consejo del Poder Ciudadano. El Consejo Escolar electo tendrá vigencia por el periodo de un año contado desde su conformación, pudiéndose sustituir a cualquiera de sus miembros a consideración y decisión del seno del concejo y por petición de la Comunidad Educativa, quienes toman decisiones por mayoría simple.

Es de gran importancia que los concejos escolares estén funcionando de manera eficiente, ya que permite la participación de los demás miembros en la toma de decisiones y no solo una persona tiene la decisión si no que todo es en conjunto.

✓ **Consejo Docente**

Los dos integrantes del equipo de dirección expresaron que hay consejo docente. Mientras que los docentes en un 50% (6) manifestó que no hay consejo docente y el otro 50% (6) expreso que el equipo directivo cuenta con consejo docente.

La opinión que más se evidencia es la del equipo de dirección con el 100% porque manifestaron que la dirección cuenta con consejo docente.

En la revisión documental, se evidenció que el equipo de dirección cuando hace reuniones con el consejo docente estos llevan sus registros en actas por tanto la dirección si consta con Consejo Docente en la institución educativa.

Con respecto al Test de Evaluación, en este aspecto si la dirección cuenta con el consejo de maestros las actividades a presentar al concejo escolar antes de su planeación el equipo directivo lo valoro en la escala de bueno.

Cabe mencionar que siempre es importante que en la institución haya organización de consejo docente, ya que son los que están al frente ante determinada actividad que se presente, por lo cual se debe de desarrollar siempre con éxito.

La teoría nos explica que el consejo docente está integrado por la Directora (o) del centro escolar, los docentes de todas las áreas, grados, modalidades, programas, niveles, y turnos del Centro Educativo Público, este será presidido por un (a) docente que lo represente, quien será electo (a) democráticamente en el seno del consejo, por mayoría simple.

✓ **Organización Estudiantil**

Los dos miembros del equipo de dirección manifestaron que hay organización estudiantil. Mientras tanto los docentes con el 42% (5) expresaron que no hay organización estudiantil mientras que un 58% (7) manifestó que hay organización estudiantil por parte del equipo de dirección.

La opinión que más se evidencia es la de los docentes representada con el 58% lo cual expresa que hay organización estudiantil del equipo de dirección.

En el documento del Ministerio de Educación, con base a lo referido a la Organización Escolar en el inciso d. Pág. No. 9, expresa lo siguiente en cuanto a organización estudiantil:

A)- Asociación de Estudiantes: está conformada por las y los estudiantes organizados de los Centros Educativos Públicos.

Es muy importante la organización de estudiantes dentro de la institución educativa, ya que son ellos los encargados de organizar las actividades que se les encomienda y a la vez involucra a toda la comunidad educativa a participar todos en conjunto.

✓ **Existencia de Organización de padres de familia**

El 75% (9) de los docentes expresaron que la institución escolar cuenta con organización de padres de familia no así el 25% (3), expresó que no hay organización escolar.

Mientras tanto, el equipo de dirección opino que el centro escolar cuenta con organización de padres de familia en la escuela. Ver gráfico No.9.

Gráfico No.9 Organización de padres de familia



Fuente: Entrevista a Docentes.

En la revisión documental se constató lo referido a las actas de reunión que se realizan con los padres de familia, con la finalidad de dar a conocer las actividades que van a desarrollarse dentro de la institución escolar

Cabe señalar que la organización de padres de familia es muy importante para la institución escolar, ya que de ellos se requiere su apoyo para el desarrollo de las actividades que se vayan a ejecutar para beneficio de los mismos y a la misma vez sean protagonistas de la comunidad educativa.

Organización padres, madres y tutores. (Capítulo I. Pág.9)

A) Consejo de Madres, Padres o Tutores de familia: está conformado por las madres, padres o tutores de las y los estudiantes de un Centro Educativo Público.

✓ Organización de trabajo diario por el Equipo de Dirección

El equipo de dirección representado por los dos integrantes manifestaron que se organizan de acuerdo a lo orientado por el Ministerio de Educación (MINED).

Mientras tanto, el 33% (4) de los docentes opinaron que la dirección no organiza sus labores diarias, por tanto el otro 25% (3) opino que el equipo de dirección se

organiza de acuerdo a lo orientado por el Ministerio de Educación, un 17% (2) manifestó que la dirección se organiza a través de cronograma y un 8% (3) expreso que utilizan el organigrama como medio de organización en la dirección escolar. Ver gráfico No.10.

Gráfico No.10 Organización de trabajo diario



Fuente: Entrevista a Docentes

En el test de evaluación aplicado al equipo directivo esto manifiesta que al valorar de manera cualitativa su cumplimiento de horario de trabajo de manera ejemplar es por eso que estos lo valoran en la escala de debe de mejorar.

Cabe señalar que es necesario que se elabore una planificación del trabajo según actividades prioritarias las cuales pueden ser: mensuales, semanales y diarias, que se deben derivar del uso de una agenda de trabajo, donde se listan las actividades diarias que debe hacer, le ayuda a priorizar lo importante y lo urgente. Por tanto es necesario priorizar que actividades se deben realizar en el día a día.

El director de un centro educativo tiene muchas cosas que hacer, y debe realizarlas en función del tiempo que realmente tiene disponible.

De ahí la necesidad de que elabore una planificación de su trabajo según actividades prioritarias: mensuales, semanales y diarias, que se deben derivar del

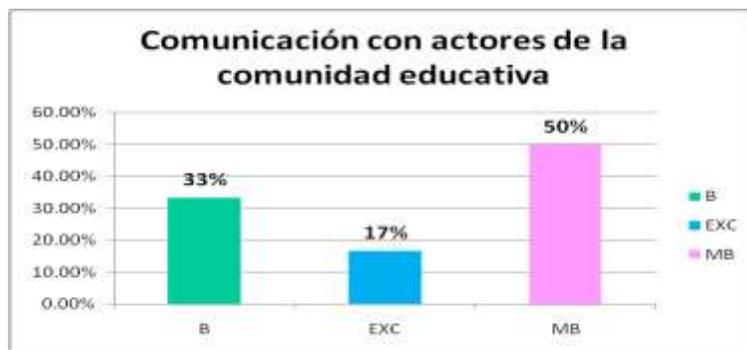
uso de una agenda de trabajo, donde lista las actividades diarias que debe hacer, le ayuda a priorizar lo importante y lo urgente. Debe preguntarse ¿cuáles son las actividades más importantes de este día?

✓ **Comunicación que tiene el Equipo de Dirección con la Comunidad Educativa**

Al establecer categorías en la interrogante se obtuvo que el 50%(6) de los docentes manifestaron que la comunicación con la comunidad educativa lo valoro en la escala de MB, el otro 33%(4) considera que es B y sólo el 17%(2) lo valoró en la escala de Excelente. Mientras que los dos miembros del equipo de dirección opinaron que la comunicación con la comunidad educativa lo valoró en la escala de Muy bueno.

La opinión en relación a la comunicación que tiene el equipo de dirección con los docentes lo valoraron en la escala de muy bueno. Ver gráfico No.11.

Gráfico No. 11 Comunicación con actores de la Comunidad Educativa



Fuente: Entrevista a Docentes

En el test aplicado al equipo directivo en cuanto a la comunicación se apreció que en el aspecto: Comunica con anticipación a los maestros las actividades generales promovidas por el consejo escolar, ellos lo valoraron en la escala muy bueno.

La comunicación es un aspecto imprescindible dentro de la institución escolar pues en ella las relaciones sociales se derivan precisamente de ésta y que a la vez permitirá que se establezcan vías de comunicación eficaces.

Es entonces que se deben establecer canales de comunicación con todos los actores de la comunidad educativa, para que se obtengan resultados positivos y satisfactorios para el bien común en general.

✓ **Equipo de Dirección delega Responsabilidades en los Docentes**

Los dos integrantes del equipo de dirección expresaron que delegan funciones a los docentes mientras tanto los docentes solo un 50%(6) manifestaron que la dirección les delegan funciones y el otro 50%(6) opto por no responder a la interrogante.

El equipo de dirección delega responsabilidades en los docentes.

El director delega tareas en el día a día a maestros, alumnos, padres y madres colaboradores, dinamizando y garantizando el buen funcionamiento institucional y maneja la contingencia de forma participativa.

Delegar responsabilidades es una actividad inherente al cargo de dirección, donde muchos de los resultados se logran al dirigir personas. Delegar implica dar un voto de confianza a los demás, transferir autoridad y poder de decisión.

El director gerente puede delegar tareas o procesos a:

- Los equipos Docentes: director delega responsabilidades en el día a día a maestros, alumnos, madres y padres colaboradores, dinamizando y garantizando el buen funcionamiento institucional y maneja la contingencia de forma participativa.
- Equipo Pedagógico: es responsable de la conducción pedagógica del centro educativo mediante el dinamismo, el fortalecimiento de las prácticas pedagógicas y la mejora de los ambientes escolares para propiciar aprendizajes.
- Equipo de Gestión: como responsable de la administración, organización y normativas del centro escolar, garantiza la participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones y las actividades, desarrolla el liderazgo y propicia condiciones materiales para el aprendizaje.

- Equipo de Evaluación: asume la evaluación institucional mediante indicadores educativos, la evaluación del desempeño docente y la evaluación de los aprendizajes.

Es la medida que el director- gerente delega responsabilidades, se genera mayor confianza entre los miembros de la comunidad educativa.

A continuación se reflejan las actividades que realiza el equipo directivo con la comunidad educativa para alcanzar metas y objetivos. Uno del miembro del equipo de dirección expresó que solamente se realizan reuniones de información general en cambio el otro actor no respondió a la interrogante.

Los docentes representados por el 50%(6) manifestaron que se realizan reuniones de información general y el otro 50%(6) optó por no responder.

Se considera necesario planificar actividades que permitan alcanzar las metas que se proponen ya sea de manera anual, mensual y semanal, esto les permitirá evaluar y proponer alternativas ante las posibles dificultades que se puedan presentar. Ver gráfico No.12.

Gráfico No. 12 Actividades que se realizan con la Comunidad Educativa para lograr Metas y Objetivos



Fuente: Entrevista a Docentes

Institucional Equipo de apoyo Técnico de la Gerencia de Gestión (2008), expresan que es necesario determinar las actividades específicas que son

necesarias cabe destacar que los elementos que se detallan a continuación son necesarios:

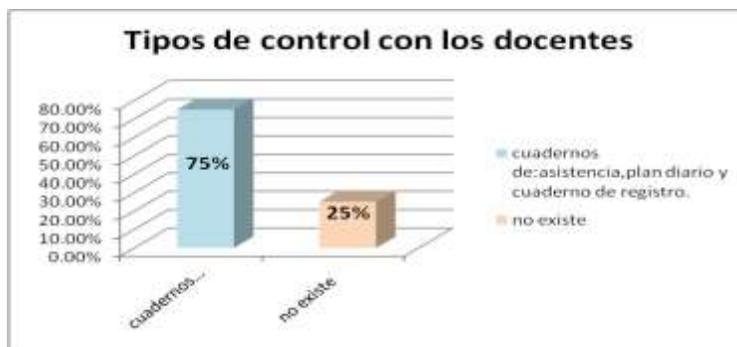
- *División del Trabajo:* Induce a la especialización y promueve eficiencia. El administrador escolar debe conocer el perfil y las fortalezas de cada colaborador que tenga a su cargo para poder ubicarlo en el puesto que le corresponda.
- *Autoridad y Responsabilidad:* Quien tiene el poder avalado por un cargo, tiene que responder por los resultados de su desempeño.
- *Carácter Positivo* para ejercer autoridad y asumir las responsabilidades de las decisiones tomadas.
- *Disciplina:* Es sinónimo de respeto, permitiéndole respetar los lineamientos establecidos a nivel institucional.
- *Unidad de Mando:* Cada empleado tiene que responder a un solo jefe.

En la administración se debe de tener claro quién es el jefe inmediato o superior, para tener una buena información y evitar inconvenientes.

- *Unidad de Dirección:* Todos los miembros de una organización deben trabajar en función de los mismos objetivos.

Los tipos de control que se aplican en la institución educativa, se expresan a continuación: El equipo de dirección en un 100%(2) expresaron que el tipo de control que realiza la dirección es revisar cuadernos de asistencia, plan diario y cuaderno de registro. Mientras que los docentes con el 25%(3) opinaron que no existe este tipo de control en cambio el otro 75%(9) expresaron que el tipo de control que realizan en la supervisión es revisar el cuaderno de asistencia, plan diario y cuaderno de registro. Ver gráfico No.13.

Gráfico No.13. Tipos de Control que realiza el Equipo Directivo del centro escolar



Fuente: Entrevista a Docentes

En la revisión documental realizada al equipo de dirección se observó que el tipo de control que más se realiza es el cuaderno de asistencia, cuaderno de plan diario y cuaderno de registro a los docentes.

En la revisión documental aplicado al equipo de dirección se evidenció que los tipos de control que el equipo directivo realiza es a través de: cuaderno de asistencia de los docentes, cuaderno de planeamiento, registro de los estudiantes y expediente de los docentes.

Representa la opinión referente al estímulo del desempeño docente. El equipo de dirección y docentes a los cuales se les aplicó una entrevista con el objetivo de conocer si el equipo administrativo estimula el desempeño docente. Con respecto a la opinión de los directivos y docentes el resultado fue el siguiente:

Los dos miembros del equipo de dirección expresaron que se estimulan a sus docentes en el desempeño que realizan en las aulas de clase.

No así los docentes expresaron que no son estimulados por el equipo directivo en el desempeño de sus funciones que realizan en las aulas de clase.

✓ **Estímulo al Desempeño docente por el Equipo de Dirección**

En el test de evaluación se valora en la escala que debe de mejorar el aspecto en cuanto a la motivación a sus compañeros para lograr con los objetivos del centro escolar, desde la óptica del equipo de dirección.

El estímulo representa una parte medular dentro de la institución escolar, ya que esta mueve a las personas no importando como sea el estímulo que se les dé.

El director como líder pedagógico constantemente debe motivar a la comunidad para trabajar en función de los aprendizajes de los estudiantes y del propio desarrollo personal.

7.4 INCIDENCIA DEL LIDERAZGO PARA LOGRAR EL FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO EN LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS Y PEDAGÓGICAS

Representa la opinión del equipo de dirección en cuanto a acciones estratégicas que se deben de mejorar relacionado a las funciones administrativas y pedagógicas.

El equipo directivo representado por los dos integrantes opinaron que no se les motiva al desarrollo profesional de los maestros. Mientras tanto los docentes en un momento manifestaron que la dirección no les motiva al desarrollo profesional. Ver tabla No.11

Tabla No.11. Motivación al desarrollo profesional por el Equipo de Dirección

Actores	Respuesta
Equipo directivo y Docentes	El equipo directivo y el personal docente manifestaron que no se les motiva para el desarrollo al desarrollo profesional al personal.

Fuente. Entrevista al equipo directivo y Docentes

Por lo tanto la teoría expresada por Institucional, Equipo de apoyo Técnico de la Gerencia de Gestión, (2008) manifiesta lo siguiente:

- Es necesario estimular la creatividad en la práctica educativa de la escuela, y del aula en todas las actividades escolares al docente.
- Identificando prácticas innovadoras, las estimula y las promueve entre los docentes.

- Promueve la sistematización de experiencias por medio de diarios docentes, bitácoras, portafolios, recolección de evidencias y otras maneras de sistematizar experiencias.
- Favorece el diálogo con docentes y estudiantes sobre los beneficios de las innovaciones implementadas en el centro educativo.

✓ **Acciones estratégicas que debe de mejorar el Equipo de Dirección en las Funciones Administrativas y Pedagógicas**

Referente a la opinión del equipo de dirección un miembro expreso que el desempeño que tienen en sus funciones es Bueno en cambio el otro actor de la dirección manifestó que es Muy bueno el trabajo que realiza el equipo directivo. Mientras que los docentes en un 50%(6) expresaron que el desempeño que ejercer la dirección lo catalogan en la escala de Bueno y solo el otro 50%(6) de los maestros lo valoro Muy bueno.

En la aplicación del test evaluativo a los miembros del equipo de dirección al momento de valorar su desempeño en las funciones administrativas y pedagógicas marcaron la escala muy bueno (MB), explicando que siempre las acciones a resolver se realizan tomando en consideración orientaciones del MINED, las cuales son de resultado exitoso.

El director es el gerente del centro educativo y tiene como funciones principales planificar, organizar, dirigir, administrar, monitorear, evaluar y dar seguimiento, así como rendir cuentas a la comunidad educativa.

✓ **El Equipo de Dirección se comunica con los Docentes y Estudiantes**

El equipo de dirección expresó que:la comunicación es regular. En cambio la opinión de los docentes en un 50%(6) manifestó que la comunicación con el equipo directivo es buena y solo el otro 50%(6) de los maestros manifestó que es muy buena. Los estudiantes en un 50%(13) lo valoraron en la escala de bueno y el

otro 50%(13) de los discentes valoro que la comunicación del equipo de dirección es muy buena.

✓ **Actividades para promover el intercambio de Aprendizaje con los Docentes**

Los dos integrantes del equipo directivo manifestaron que no se realizan actividades que propicie promover intercambios de aprendizajes en los docentes. Mientras que solo los docentes en un 67% (8) de la opinión de ellos manifestó que no se realizan intercambios de aprendizajes el otro 8% (2) no contestó a la interrogante en cambio el 17% (2) de los otros docentes manifestó que la dirección realiza reuniones con los maestros y el otro 8% expresó que las actividades que mas realizan son talleres y círculos pedagógicos. Ver gráfico No.14.

Gráfico No.14 Actividades para promover el intercambio de Aprendizaje con los Docentes



Fuente. Entrevista a Docentes

Institucional, Equipo de apoyo Técnico de la Gerencia de Gestión, (2008). Expresa que entre las principales estrategias de desarrollo que puede implementar el equipo de dirección en el centro educativo, se pueden sugerir las siguientes actividades:

- Círculos de estudio: Temática relacionada con la práctica educativa.

- Intercambio de experiencias: Entre docentes de un mismo centro educativo o docentes invitados para compartir éxitos en el desarrollo curricular.
- Proyectos de investigación - acción. Se organizan para incidir en la solución de los aprendizajes de los estudiantes pueden desarrollarse individual y colectivamente.
- Se organizan en torno a aspectos específicos de las prácticas pedagógicas y obtener resultados con la participación activa de los docentes en la búsqueda de soluciones.
- Jornada de formación permanente. Se invita a un profesional para que aborde aspectos en los cuales los docentes necesitan ampliar o profundizar sus conocimientos. Las jornadas de desarrollo profesional serán coordinadas y monitoreadas por el director del centro educativo, implementado por el equipo pedagógico.

Estas actividades como mínimo se pueden realizar una vez por trimestre en turnos contrarios a los que el docente labora, días sábados o días hábiles que no se trabaja con alumnos, con la finalidad de no afectar el proceso enseñanza-aprendizaje de los estudiantes durante los 200 días lectivos del año escolar.

✓ **Visitas de Acompañamiento Pedagógico que realiza el Equipo de Dirección a los Docentes**

La opinión que manifestaron el equipo docente con respecto a las visitas que se realizan de acompañamiento pedagógico representado en un 83% (10) las visitas son realizadas de manera semestral y mensual, el otro 17% (2) no respondió a la interrogante, mientras tanto el equipo de dirección uno de los miembros manifestó que las visitas que realizan son trimestralmente y el segundo actor expresó que la visita lo hace de forma mensual. Los estudiantes manifestaron que el director llega a la escuela y hace visita en las aulas de clase. Ver gráfico No.15.

Gráfico No.15. Visitas de Acompañamiento Pedagógico que realiza el Equipo Directivo



Fuente: Entrevista a Docentes

En el test de evaluación aplicado al equipo administrativo en base a la realización de observaciones en las aulas para verificar el trabajo de los docentes apegado a los acuerdos del centro escolar en lo cual el equipo directivo lo valoro en la escala bueno (B), explicando que muchas veces por las innumerables actividades que se les orientan de manera imprevista se les hace difícil estar al pie del aula semanalmente.

De acuerdo al autor Balmaceda Henry (2012), manifiesta que: en el aula y en el ámbito escolar; reúne información, datos e indicios sobre el trabajo de los docentes para sugerir alternativas de mejora en la formación docente, por tanto el director analiza con los docentes los resultados de su trabajo, comparándolos con los objetivos previstos.

✓ **Actividades que se realizan para el buen Funcionamiento de la Eficiencia y Eficacia**

De acuerdo a lo que manifestaron el equipo de dirección argumentaron que se realizan visitas de acompañamiento pedagógico, como actividad para promover la eficiencia y eficacia en la institución escolar. No obstante los docentes opinaron que el equipo de dirección no realiza ninguna actividad.

Este tipo de actividades promueve y se enfoca más en el trabajo en equipo pero que aunque con tareas individuales deben realizar las tareas compartidas. Tomando como referente que el director es el responsable de gerenciar, dirigir, coordinar y animar a los miembros de la comunidad educativa para lograr metas y objetivos. Ver tabla No.12.

Tabla No.12. En cuanto al Acompañamiento Pedagógico que realiza el Equipo de Dirección

Actores	Respuesta
Equipo de dirección	Se realizan visitas de acompañamiento pedagógico a los docentes.
Docentes	No se realizan visitas de acompañamiento pedagógico y a la vez no promueven la eficiencia y eficacia.

Fuente: Entrevista a Equipo de dirección y docentes.

El gerente debe actuar con responsabilidad, entusiasmo y compromiso consciente de que todo lo que haga o deje de hacer tendrá un impacto positivo o negativo en la institución escolar donde desempeña su cargo de dirección.

La teoría que nos presenta Balmaceda Henry (2012) expresa que: para que las actividades sean efectivas requiere no solo de contar con competencias técnicas sino también de competencias humanas impregnadas de valores tales como: los valores morales, sociales y espirituales, todo con el propósito de dirigir y animar la gestión de su institución, con alto compromiso y brindando goce de la confianza de los miembros de la comunidad educativa.

7.5 FORTALEZAS Y DEBILIDADES EN CUANTO AL LIDERAZGO DEL DIRECTOR EN LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS Y PEDAGÓGICAS

Actores	Fortalezas	Debilidades
Equipo de dirección	A veces se tiene comunicación con los docentes.	-La comunicación no está fortalecida.
Docentes	Hay comprensión de parte de la dirección en determinadas situaciones que se presentan. Se organizan las actividades. Director capacitado. El director cumple con dar a conocer las actividades que son orientadas por el MINED.	No brinda información en tiempo y forma de actividades a desarrollar. Falta de organización con los docentes. Falta de relaciones personales tanto del equipo de dirección y docentes y viceversa. Existe autoritarismo. Falta de organización de las actividades en el trabajo que se realizan a diario No hay motivación alguna del equipo de dirección hacia los maestros.

Fuente: Entrevista al equipo de Dirección y Docentes.

VIII.CONCLUSIONES

Tomando en cuenta los objetivos planteados, preguntas directrices y el análisis de los resultados obtenidos, se llegó a las siguientes conclusiones:

- ✓ *Tipo de Liderazgo que emplea el equipo de dirección en el desarrollo de sus Funciones Administrativas y pedagógicas.*
 - El equipo de dirección así como los docentes tienen claro la definición de liderazgo, pues ambos coinciden en que los líderes deben de poseer carisma actuar con dinamismo y protagonismo a la misma vez con responsabilidad sabiendo dirigir a la comunidad docente.
 - De acuerdo a las entrevistas realizadas y las distintas opiniones de los docentes se deduce que el estilo de liderazgo que predomina en el equipo de dirección es liberal, debido a las observaciones directas y las distintas opiniones que los docentes expresaron en el desarrollo de la entrevista, a lo cual el director no se mantiene en la institución escolar, por lo cual no hay un control de las diferentes actividades orientadas.
 - También llegan diferentes instituciones para realizar alguna donación a la escuela y no hay quien represente a la dirección, no delegan responsabilidades y no dejan a nadie a cargo de cualquier situación que se presente.

- ✓ *Características de Liderazgo que posee el equipo de dirección en el desarrollo de sus Funciones Administrativas y Pedagógicas.*
 - El equipo de dirección posee capacidad de comunicación, por tanto transmite información clara y precisa a los colaboradores que este tiene a su cargo y a sí mismo, saber escuchar a los demás.

- El equipo de dirección no establece metas y objetivos dentro de la institución escolar no así los docentes expresaron que si se establecen metas y objetivos.
- Los docentes manifestaron que no hay capacidad de planeación de parte de la dirección escolar.
- No se realiza ninguna actividad para promover las habilidades y destrezas que poseen los docentes.

✓ *Incidencia del Liderazgo en las Funciones Administrativas y Pedagógicas*

- El equipo directivo como los docentes consideran importante la planificación institucional que se realiza en el centro escolar. Mencionan que los tipos de planes que se realizan en la institución educativa es: mensual, semanal y anual.
- No toda la comunidad educativa participa en la planificación institucional solamente: Directores, Técnicos y Delegado municipal.
- En la revisión documental no se logró evidenciar el organigrama del centro escolar al igual que el manual de funciones.
- El equipo directivo no organiza su tiempo de trabajo diario.

✓ *Incidencia del Liderazgo para lograr el Fortalecimiento del Liderazgo en las Funciones Administrativas y Pedagógicas*

- El equipo de dirección no motiva al desarrollo profesional de los docentes. El desempeño ejercido en las labores de parte del equipo de dirección.

- Las visitas que realiza el equipo de dirección en el acompañamiento pedagógico no son de manera continua en el centro escolar.
 - No se realizan actividades que propicien intercambios de aprendizajes en los docentes. El personal docente manifestó que la dirección escolar no ejecuta ninguna actividad para promover la eficiencia y eficacia en la institución escolar.
- ✓ *Fortalezas y debilidades en cuanto al Liderazgo del Director en las Funciones Administrativas y Pedagógicas*
- Entre las fortalezas expresadas por la dirección como la de los docentes son las siguientes: A veces se tiene comunicación con los docentes pero esta se considera mínima, los docentes consideran que el equipo de dirección comprende determinadas situaciones que se presentan en las labores diarias.
 - Al Director se le reconoce que está capacitado para ejercer su cargo, pero no organiza las actividades que se desarrollan. La dirección no orienta las actividades que son orientadas por el MINED.
 - Dentro de las debilidades detectadas es que el equipo directivo necesita fortalecer la comunicación con los docentes, a la vez consideran que no se les informa en tiempo y forma las actividades.
 - Falta de relaciones personales de parte del equipo de dirección y docentes .

IX. RECOMENDACIONES

A. MINISTERIO DE EDUCACIÓN

- ❖ Promover el liderazgo democrático en los aspectos social, cultural y profesional, para que se obtengan resultados óptimos para el bien común desde el nivel central dirigido hacia los directores departamentales y municipales.

- ❖ Planificar y organizar en tiempo y forma las actividades que se van a ejecutar en la institución educativa.

- ❖ Facilitar el Manual de Funciones a las tres Escuelas de educación primaria.

B. DIRECCIÓN

- ❖ Promover habilidades y destrezas que los docentes poseen en diferentes actividades que se desarrollen en lo cultural y profesional.

- ❖ Promover la participación de toda la comunidad educativa en la planificación institucional, para que se desarrolle el valor de la participación en el desarrollo de la responsabilidad compartida.

- ❖ Elaborar el organigrama del centro escolar, para que se definan las funciones que cada miembro de la institución escolar debe ejercer.

- ❖ Elaborar el manual de funciones de acuerdo a las características propias que posee la institución educativa.

- ❖ Involucrar y concientizar a las organizaciones de: docentes, padres de familia y estudiantes para que sean partícipes de las actividades y procesos que se desarrollan en la escuela.
- ❖ El equipo de dirección debe de organizar su tiempo de trabajo, para propiciar un clima de armonía y satisfacción en cuanto a su desempeño y que rinda cuentas a la comunidad educativa de las actividades que tienen que realizar.
- ❖ El equipo directivo debe de alcanzar la excelencia con la comunidad educativa, para que la información sea clara y precisa hacia los colaboradores que tiene a su cargo y así mismo, saber escuchar a los demás.
- ❖ El equipo directivo motive a los docentes en el desarrollo profesional, ya que están son las debilidades manifestadas por los directivos y personal docentes para que estos sean protagonista y a si se alcancen de manera exitosa nuevas metas propuestas.
- ❖ Que el equipo directivo promueva intercambios de aprendizajes entre los maestros y esto resulte significativamente.
- ❖ Realizar visitas de acompañamiento pedagógico de manera continua en el centro escolar. Que la dirección escolar cree ambiente de confianza y canales de comunicación con toda la comunidad educativa.
- ❖ La dirección debe de brindar información en tiempo y forma de las actividades que se llevaran a cabo. Las actividades se deben de planificar y organizar para obtener resultados satisfactorios.

- ❖ Que el director capacite a sus docentes constantemente, tomando como recurso a los docentes con experiencias de acuerdo a la disciplina y estrategias que estos dominen. Se deben de crear equipos de trabajo de acuerdo a las habilidades que los docentes poseen.

C.DOCENTES

- ❖ Que los docentes tengan más acercamiento con el equipo directivo y a sí se fortalezca más la comunicación.
- ❖ Integración de los maestros en intercambio de aprendizajes y propiciar nuevos aprendizajes en el ámbito educativo

D. PADRES DE FAMILIA

- ❖ Involucramiento en las diferentes actividades que se desarrollan en el centro escolar.
- ❖ Lograren ellos que desarrollen el valor de la responsabilidad.
- ❖ Que contribuyan a la participación de sus hijos en las diferentes actividades que se ejecuten en la institución escolar

E.ESTUDIANTES

- ❖ Que participen en las diferentes organizaciones existentes en la institución educativa y que establezcan socialización con los diferentes actores de la escuela.
- ❖ Adquirir en ellos el valor de la asistencia y responsabilidad en las diferentes tareas que les son asignadas, como miembro de determinado grupo. Y que se promueva el liderazgo estudiantil.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

RECINTO UNIVERSITARIO “RUBÉN DARÍO”

FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS

DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA



X PROPUESTA DE SEMINARIO TALLER

SENSIBILIZACIÓN PARA LA IMPLEMETACIÓN DE LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS Y PEDAGOGICASEN LA ESCUELA LOS MONCADAS, DEPARTAMENTO DE MASAYA, MUNICIPIO DE LA CONCEPCIÓN, PRIMER SEMESTRE 2017.

Autoras: Téc. Sup. Helen María Espinoza Orozco

Téc. Sup. Judith Antonia Espinoza Orozco

Tutora: Dra. Magdaly Bautista Lara

A. INTRODUCCIÓN

Las Funciones Administrativas y Pedagógicas permiten en gran medida hacer énfasis en: planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar las diversas actividades que se llevaran a cabo en conjunto con los actores educativos, ya que este conlleva al buen desarrollo de las Funciones, permite organizar de manera eficaz las actividades que se orientan y planifican en relación a las normas sociales en la que se plantea el logro de metas, logrando desarrollar el talento humano.

Según Bautista Lara M, (2014), expresa que: *“la existencia misma de la planificación se fundamenta en hechos centrales de la vida moderna: escasez de los recursos frente a necesidades múltiples y crecientes, y la complejidad, turbulencia, incertidumbre que caracterizan a las actividades humanas y su entorno”*.

La Organización, es la participación conjunta y organizada de los diferentes actores educativos, para que estos desarrollen con eficiencia y eficacia sus funciones en la labor diaria, así como fortalecer el uso y manejo de la distribución del tiempo y por ende dar cumplimiento de las actividades asignadas.

La dirección, es aquel elemento de la administración en el que se lograra la realización efectiva de lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida con base de decisiones.

El control y evaluación, permite garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos en los planes, como estrategia que fortalezcan la efectividad de las diferentes tareas planteadas por la institución educativa.

Considerando la importancia de la investigación, sobre: La Incidencia del Liderazgo que ejerce el equipo de dirección en las Funciones Administrativas y Pedagógicas, realizada en *La Escuela Los Moncadas*, Departamento de Masaya, Municipio de La Concepción, primer semestre 2017. Es así que surge la necesidad de hacer

una propuesta vinculada a las funciones administrativas y pedagógicas, como producto de las debilidades y limitaciones detectadas en el estudio.

El cumplimiento del proceso de las funciones administrativas por el equipo de dirección garantizará el funcionamiento efectivo en la calidad de las instituciones educativas, incidiendo en el liderazgo que ejerce el equipo de dirección en el desempeño profesional.

La propuesta está organizada de la siguiente manera: Introducción, justificación, objetivos, etapas en que se va a realizar la propuesta del seminario taller, matriz de la propuesta que contempla los siguientes elementos: líneas de acción, estrategias, resultado esperado, recursos didácticos y tecnológicos, fecha de cumplimiento, participantes y responsable.

B.JUSTIFICACIÓN

Con base al estudio realizado, es necesario comprender y valorar la Incidencia del liderazgo del equipo de dirección en las Funciones Administrativas y pedagógicas de la Escuela Los Moncadas, en el turno matutino, Departamento de Masaya, Municipio de la Concepción, durante el II semestre del año 2016.

De igual manera, dicho tema se considera de gran relevancia porque se ha afirmado que muchos docentes se quejan de la problemática del funcionamiento administrativo y pedagógico del equipo de dirección, como componentes fundamentales en su desempeño en la institución educativa, lo cual va a incidir en el cumplimiento del desempeño de la comunidad educativa.

El buen funcionamiento de la dirección escolar, es determinante para una administración escolar efectiva, entendida esta como, la que logra y garantiza que el personal administrativo y docente responda eficientemente en su desempeño y que por ende se reflejen los resultados en la calidad.

C. OBJETIVOS

ObjetivoGeneral:

- 1) Capacitar al equipo directivo y personal docente de la *Escuela Los Moncadas*, en relación a las Funciones Administrativas y Pedagógicas, a través del seminario taller, contribuyendo en el fortalecimiento de la comunidad educativa, creando un ambiente de calidad y pertinencia.

Objetivos Específicos

- 1) Sensibilizar al equipo directivo y personal docente del centro en estudio, en relación a las Funciones Administrativas y Pedagógicas que debe de ejercer el Equipo de Dirección.
- 2) Brindar capacitación a través del seminario taller al equipo directivo y personal docente, haciendo énfasis en la efectividad de las Funciones Administrativas y Pedagógicas, para el logro de la funcionalidad de la institución educativa..
- 3) Compartir experiencias con el equipo directivo y personal docente, con respecto al desarrollo de conocimientos, valores y actitudes positivas, ante la implementación de las Funciones Administrativas y Pedagógicas.
- 4) Evaluar el desarrollo del seminario taller realizado en la Escuela Los Moncadas, así mismo hacer compromisos que serán asumidos por los y las participantes, con el fin del control y seguimiento a la actividad académica

D. ETAPAS ORGANIZATIVAS DE LA PROPUESTA.

- ✓ **Sensibilización al equipo directivo y personal docente, para la implementación de las Funciones Administrativas y Pedagógicas.**

Para sensibilizar al equipo directivo y docentes es necesario desarrollar dinámica de integración relacionada a la temática, que permita concientizar e introducir el seminario taller con actividades prácticas, relacionada a su entorno laboral y social, propiciando de esta manera la sensibilización en cada integrante participante.

- ✓ **Ejecución del seminario taller al equipo directivo y personal docente, de las Funciones Administrativas y Pedagógicas.**

Compartir experiencias con el equipo directivo y personal docente, con respecto al desarrollo de conocimientos, valores y actitudes positivas, ante la implementación de las Funciones Administrativas y Pedagógicas, contribuyendo de esta manera al enriquecimiento de los conocimientos. A la vez que puedan comprender y relacionar lo que saben con lo que hacen y el nuevo conocimiento adquirido. Se presentaran casos que se resolverán en trío y se presentaran ante el plenario la resolución de estos, lo que permitirá mayor comprensión en la importancia que representa la implementación de las funciones administrativas y pedagógicas que ejerce el equipo directivo en el ejercicio de su labor en la institución escolar.

- ✓ **Evaluación, compromisos y seguimiento del seminario taller realizado en la Escuela Los Moncadas.**

Se presentara la rúbrica de evaluación y se redactaran compromisos ante plenario, estos se comentaran para una mejor comprensión. Se deberán proponer estrategias para alcanzar los compromisos adquiridos, y que esto sea una meta para mejorar la implementación de las funciones administrativas y pedagógicas que ejerce el equipo de dirección del centro escolar.

E. PROPUESTA DE SEMINARIO TALLER

SENSIBILIZACIÓN PARA LA IMPLEMETACIÓN DE LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS Y PEDAGOGICAS EN LA ESCUELA LOS MONCADAS, DEPARTAMENTO DE MASAYA, MUNICIPIO DE LA CONCEPCIÓN, PRIMER SEMESTRE 2017.

Línea de Acción	Estrategias	Resultado Esperado	Recursos Didácticos y Tecnológicos	Fecha	Participantes	Responsable
Sensibilización al equipo directivo y personal docente, para la implementación de las Funciones Administrativas y Pedagógicas.	Dinámica de integración. Presentación del tema a desarrollar en el seminario taller. Actividades practicas Video	Apropiarse de los conocimientos científicos y a la vez permita a los participantes la planificación para un mejor control en las actividades que deberán cumplir.	Computadora Datachow Papelografos Mansquitape Marcadores	17/01 2017	Equipo directivo Docentes	-Helen Espinoza -Judith Espinoza
Ejecución del seminario taller al equipo directivo y personal docente, de las Funciones Administrativas y	Presentación de problemas a resolver en trío. Dinámica de presentación de resolución de casos.	Pretende alcanzar metas específicas que se proponen con anterioridad.	Papelografos participantes marcadores pizarra computadora	17/01/2 017	Equipo directivo Docentes	-Helen Espinoza -Judith Espinoza

Línea de Acción	Estrategias	Resultado Esperado	Recursos Didácticos y Tecnológicos	Fecha	Participantes	Responsable
Pedagógicas.	Grupo de tres					
Evaluación, compromisos y seguimiento del seminario taller realizado en la Escuela Los Moncadas.	<p>Presentación de evaluación y redactar compromisos ante plenario.</p> <p>Comentario de la evaluación y compromisos.</p> <p>Estrategias que propondrán para alcanzar los compromisos adquiridos.</p>	Establecer normas que conlleven al talento humano, de acuerdo a un horario de tiempo para el cumplimiento de las actividades a desarrollar.	Papelografos marcadores participantes	17/01/2017	Equipo directivo Docentes	-Helen Espinoza Judith Espinoza

Nombre de la Capacitación	SEMINARIO TALLER EN LA IMPLEMETACIÓN DE LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS Y PEDAGOGICAS EN LA ESCUELA LOS MONCADAS, DEPARTAMENTO DE MASAYA, MUNICIPIO DE LA CONCEPCIÓN, PRIMER SEMESTRE 2017.				
Objetivo	Fortalecer las Funciones Administrativas y Pedagógicas que realiza el equipo de Dirección en el centro escolar Los Moncadas				
Dirigido a	Equipo de Dirección y personal Docente				
Duración	4hrs a desarrollarse el día 17/01/2017				

Contenido	Estrategia		Técnica	Materiales y recursos	Duración	Evaluación
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Importancia de la planificación ➤ Organización escolar ➤ Uso adecuado de la distribución del tiempo diario en las diferentes actividades que realiza ➤ Métodos y técnicas sugeridas en las funciones administrativas y pedagógicas en la ejecución de estas. 	<p>Establecer un ambiente y clima apropiado:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Palabras de Bienvenida - Presentación de los capacitadores - Aplicación de dinámica. - Aplicación de diversas estrategias para desarrollar la temática. - Ejercicio en grupo. - Presentación 	<p>Atienda las orientaciones y exposiciones brindada por las expositoras.</p> <p>Aplicar normas y reglas en saludos, Abrazo y sonrisa.</p> <p>Formula sus ideas al expresar los conocimientos previos del</p>	<p>Ejercicio práctico</p>	<p>Equipo directivo 2 y personal docente 12 - Facilitadores 2.</p> <p>Materiales:</p> <p>Salón amplio</p> <p>Material didáctico</p> <p>Pizarra</p> <p>Documentos impresos</p> <p>Medios audiovisuales</p>	<p>5 minutos</p>	<p>Aplicación de rubrica de evaluación al finalizar la capacitación.</p>

	de un video y caso, para aplicar la planificación, organización, dirección, control y evaluación de las actividades a llevar a cabo.	tema. Integración y participación activa, dinámica constructiva en lo aprendido.		Refrigerio	10 minutos	
	- Presentación de fundamentación teórica sobre la planificación, organización, control y evaluación	Reafirma sus conocimientos y aclara dudas sobre el tema de forma oral, a través de dinámica participativa.			15 minutos	
					10 minutos	

	<ul style="list-style-type: none"> - Sugerencias de estrategias y compromisos que se adquieren para fortalecer la práctica de las funciones administrativas y pedagógicas - Conclusión a través de la aplicación de dinámicas que permitan la participación de todos los actores involucrados. 	<p>Consolidación de las prácticas con la teoría.</p> <p>Expresa de qué forma puede aplicar los compromisos planteados tomando en cuenta las funciones que</p>			<p>10 minutos</p>	
--	--	--	--	--	-------------------	--

	- Evaluación	necesitan ser mas fortalecidas por el equipo directivo. Expresan de manera científica el aprendizaje significativo adquirido. -Cohevaluación de la ejecución del seminario taller del plan de capacitación del seminario taller				
--	--------------	---	--	--	--	--

EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Metodológicamente se elaborará una rúbrica de evaluación diseñada para la evaluación del seminario taller que se realizó en la escuela Los Moncadas lo cual debe de contener los siguientes elementos:

- Membrete de la institución donde se esté realizando la capacitación (Institución Educativa).
- Indicadores de Evaluación.
- La valoración cuantitativa y cualitativa de cada indicador, que sirva de guía a los espectadores y puedan realizar su evaluación.

Posteriormente de presentar la rúbrica se debe indicar a los participantes como evaluar siguiendo los parámetros establecidos en el instrumento de evaluación y donde deben de colocar el valor de cuantitativo correspondiente a cada indicador.

El objetivo de la evaluación es realizar un proceso de retroalimentación y que sirva a los capacitadores mejorar en futuras capacitaciones y alcanzar un nivel de perfeccionamiento y especialización de un determinado tema.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

RECINTO UNIVERSITARIO “RUBÉN DARÍO”

FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS

DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA



Rúbrica de Evaluación

Diseñada para el seminario - taller

Indicadores	Valoración Cualitativa y Cuantitativa			
	Excelente 4	Satisfactorio 3	Bueno 2	Deficiente 1
Presentación del esquema de exposición_____	Se le presentó al equipo directivo previamente el esquema del seminario taller del plan de capacitación	Se le presentó al equipo directivo el esquema de plan de capacitación del seminario taller pero con algunas deficiencias expositivas	Se le presentó al equipo directivo el esquema de exposición pero sin corregir las enmiendas dadas por él mismo.	se le presentó previamente al equipo directivo el esquema de exposición
Trabajo en equipo de todos los integrantes (el grupo)._____	Todos los integrantes trabajaron en equipo. Nadie	La mayoría de los docentes trabajó en equipo.	La minoría del grupo de maestros trabajó en	Cada quién trabajó por su lado, no hubo buena

	se quedó sin hacer nada.		equipo.	comunicación.
Uso adecuado de medios expositivos: Carteles, pizarra, , data show, etc._____	Usó adecuado al menos 2 medios expositivos.	Usó adecuadamente al menos 1 medio expositivo.	No usó medios expositivos pero se entendió su exposición.	No usó medios expositivos y no se le comprendió.
Ejemplos prácticos de las funciones administrativas y pedagógicas durante todo el período del seminario taller._____	Ejemplos prácticos en relación a las funciones administrativas y pedagógicas	Se mantuvo la atención en cuanto a los ejemplos presentados.	Se mantuvo la atención activa en relación a los ejemplos prácticos en relación a las funciones	Se mantuvo la atención activa durante todo el seminario taller del plan de capacitación
Ejemplificación: Se dio a conocer su tema con un ejemplo en particular._____	Presentó al menos 1 ejemplo de lo que se da en la actualidad y lo explicó ante el equipo directivo y docentes	Presentó 1 un ejemplo de lo que se da en la actualidad en el ámbito administrativo y pedagógico y lo explicó ante los participantes	Presentó 1 ejemplo pero éste no tenía mucha relación con el tema asignado.	Presentó un ejemplo.
Respeto entre personal directivo y docentes (vocabulario apropiado)._____	Todo el equipo se dirigió a sus compañeros con respeto.	La mayoría de los integrantes se dirigió con respeto.	La minoría se dirigió con respeto al público.	Nadie se dirigió con respeto al público.
Dominio de los contenidos fundamentales por parte de todos los integrantes._____	Todos los integrantes dominaban el tema. Respondieron a las preguntas de las	La mayoría de los docentes dominaba el tema.	La minoría de los maestros y los dos integrantes del equipo de dirección dominaban el	Ningún integrante dominaba el tema.

	responsables del seminario taller de capacitación		tema que se desarrollo en el seminario taller del plan de capacitación.	
Evaluación de los objetivos de la exposición con creatividad. _____	Evaluaron todos los objetivos de la exposición de manera creativa	Evaluaron casi todos los objetivos de la exposición del seminario taller.	Evaluaron solo 2 objetivos de la exposición	No evaluaron los objetivos de la exposición
Cumplimiento con los objetivos establecidos. _____	Se cumplió con los objetivos establecidos.	Se cumplió con los objetivos establecidos	Se cumplió con los objetivos establecidos.	No se cumplió con ningún objetivo.
Delimitación al tiempo estipulado (40 minutos máx.) _____	Los participantes se apegaron al tiempo establecido	Se pasaron 2 minutos al tiempo establecido	Se pasaron 5 minutos al tiempo establecido	Se pasaron más de 5 min.

Observaciones del Profesor

- 1.
- 2.

XI. BIBLIOGRAFÍA

- ❖ Alejandro, A.M. (23 de Enero de 2007). Control y evaluación del centro escolar. <http://definición.de/evaluación/>
- ❖ Arauz Fletes, M. (10 de Abril de 2010). Portal Interactivo. www.sep.org.
- ❖ Bautista Lara Magdaly. (2014). Fundamentos de la planificación y programa educativo. Managua: UNAN-Managua.
- ❖ Bermúdez y Padilla (2014), El liderazgo de la directora y su incidencia en la motivación de los docentes en el desempeño laboral.
- ❖ Carrión, E. (13 de Junio 2008). Monografía. <http://www.monografias.com/trabajos34/planificación.shtml>
- ❖ Rodríguez Consuelo, Nubia. (2008). La administración dentro de la institución educativa.
- ❖ Cortez, R. (s.f.) www.tareasya.com.ni
- ❖ Chávez y Olivas (2014), Estilo de liderazgo aplicado por la directora en el desarrollo del proceso administrativo.
- ❖ Dirección Escolar. (12 de Noviembre de 2006), de <http://definición.d/dirección/>.
- ❖ Freire Silvana, (2014), El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico.
- ❖ García L. R. P. (2010). La Administración escolar para el cambio y el mejoramiento de las Instituciones educativas. San José, Costa Rica: URC
- ❖ González Luis (2007) Liderazgo en la Organización Educativa Bogotá Colombia.
- ❖ Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C, & Baptista Lucio, M. (2010). Metodología de la Investigación, México: McGraw-Hill.
- ❖ Hernández Hernández Urania C, (2014). El Liderazgo del Director y su Incidencia en las Funciones Administrativas.
- ❖ Imedeo. S. (1975), en su obra: introducción a la supervisión escolar.

- ❖ Institucional, Equipo de apoyo Técnico de la Gerencia de Gestión. (2008). Dirección Escolar Efectiva. San Salvador, El Salvador.
- ❖ Lais, R. (s.f.). Monografías. Obtenido de www.monografias.com
- ❖ López Jiménez, C. (2003). Diagnóstico de las funciones administrativas en el centro escolar Simón Bolívar ubicado en el municipio de Masaya durante el primer semestre del año 2013. Managua.
- ❖ Molina, (2011), Características en cuanto al perfil de un líder administrativo.
- ❖ Martina. M (2010), plantea en la tesis: “Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa
- ❖ V.S. María (17 de Septiembre de 2009). Organización educativa. De <http://rincondelvago.com/organización-escolar4.htm>.
- ❖ Martínez Aráuz, A, Rosales Robles, L, & Grande, N. (2013).
- ❖ MINED. (Agosto DE 2011). Plan estratégico de educación 2011-2015. Ruta estratégica del plan estratégico de educación. Managua: UNESCO.
- ❖ Ministerio, E. (2010). Manual para el funcionamiento de centros educativos públicos. Managua. Ministerio de educación.
- ❖ Noriega Ruiz, A. (23 de Marzo de 2010). Portal educativo. <http://tareasya.com.mx/index.php/prof/maestro-deexcelenciamodelo/administración.escolar.html>.
- ❖ Narvárez N. (8 de Marzo de 2014). Organización Escolar. Managua, Nicaragua: UNAN-Managua.
- ❖ G. H. Patricia (8 de Septiembre de 2007). Organización educativa, de <http://es.wikipedia.org/wiki/organización%33n>.
- ❖ Peralta y Mena (2013). En la investigación realizada sobre; El liderazgo de la directora y su incidencia en el desempeño docente.
- ❖ Pedro. N. S. (10 de Febrero de 2009). Dirección Efectiva. de <http://concepto.d/concepto-de-dirección/>
- ❖ Freire Silvana y Miranda Alejandra (2014) El rol del director
- ❖ Soto Sáenz, U. (2014). Políticas y Estrategias en la Planeación y Programación de la Educación. Managua: UNAN-Managua.
- ❖ Taylor, F. (1996). Principios de la Administración Pública.

- ❖ S. S. Uriel (2014). Políticas y Estrategias en la Planeación y Programación de la Educación. Managua: UNAN-Managua.
- ❖ Vásquez y García. (2013), Cuyo tema es, Funciones administrativas que desempeña el equipo de dirección en el centro educativo” José Dolores Estrada” en la comarca Las Flores. (Masaya).
- ❖ Zamora Balmaceda H. (2012), Supervisión moderna.
- ❖ Zamora, Balmaceda, Antonio. (22 de marzo de 2014). Supervisión educativa. Managua, Nicaragua: UNAN-Managua.

XII. ANEXOS

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA-MANAGUA

UNAN- MANAGUA

FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS

DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA

CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN.



Entrevista equipo de Dirección.

Estimado Director y Subdirectora, nosotras las estudiantes de V año de la carrera de Pedagogía con mención en Administración de la Educación, estamos realizando un informe de investigación de la Escuela Los Moncadas con el objetivo de obtener información sobre la Incidencia del liderazgo del equipo de dirección de las Funciones Administrativas y Pedagógicas que realizan en el centro, por lo que solicitamos un momento de su tiempo para que nos pueda brindar detalles a través de esta entrevista, lo que nos permitirá elaborar el informe final de nuestra investigación.

I DATOS GENERALES

Edad____ Nivel académico_____ Especialidad_____

Años de experiencia como Director-Subdirectora_____

II DESARROLLO

A) Liderazgo

1-¿Para usted, que significa liderazgo?

2-¿El liderazgo es una capacidad y un proceso para influir sobre un grupo de personas? Justifique su respuesta.

3-¿El director debe ser líder o jefe ante las funciones que realiza? Explique

Marque con una x las posibles características que debe poseer el director como líder de un centro educativo. Justifique su respuesta.

Capacidad de comunicación ____ Inteligencia emocional ____

Capacidad de establecer metas y objetivos ____ Capacidad de planeación ____

Conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo _____

Crece y hace crecer a su gente _____ Tiene carisma _____ Es innovador _____

Es responsable _____ Esta informado _____

5-¿Qué actividades realiza el director para promover las habilidades, destrezas y capacidades de los docentes?

6- Marque con una x la opción que considere conveniente y argumente la opción seleccionada.

Director como líder:

Democrático ____ Liberal _____ Autoritario _____

7-¿De qué manera motiva a su personal para un mejor desempeño laboral?

8-¿Qué actividades desarrolla para promover en los docentes los procesos de aprendizaje?

B) Planificación

1-Marque con una X los aspectos que toma en cuenta para realizar la Planificación Institucional.

Racional ____ Previsorio ____ Continuo ____ Flexible ____

Factible ____ Coherente ____ Sencillo ____ Estándar ____

Es participativo ____ Intercultural ____ Equitativo ____ Integral ____

2-¿Considera importante la planificación institucional? Argumente.

3-¿Cuáles son los tipos de planes que se realizan en la institución educativa?

4-¿Quiénes participan en los procesos de planificación institucional?

C) Organización

Marque con una x la opción que considere conveniente.

1-La institución educativa cuenta con:

Organigrama __ Manual de funciones propias __ Concejo escolar __

Concejo docente __ Organización estudiantil __ Organización de padres, madres de familia, tutores __ Legislación educativa __

2-¿Qué estrategias utiliza para organizar el tiempo de trabajo diario?

3-¿Por qué considera importante la organización del personal docente en la institución educativa? Explique.

4-¿Cuáles son los criterios que emplea al momento de organizar al personal docente?

5-¿Qué estrategias utiliza para organizar e involucrar a la comunidad educativa en las diferentes actividades que se desarrollan?

C) Dirección

1-¿Cómo es la comunicación con los distintos actores de la comunidad educativa?

EXC ____ MB ____ B ____ DM ____

2-¿Delega responsabilidades cuando no está presente? Argumente

Sí___ No___

3-¿Qué actividades realiza con el personal docente y con la comunidad educativa para lograr metas y objetivos propuestos?

E) Control y Evaluación

1-¿Qué estrategias utiliza para controlar y evaluar lo que se planifica en la Escuela?

2-¿Considera importante controlar y evaluar las actividades propuestas en la institución escolar? Fundamente su respuesta.

3-¿Está en constante evaluación con su personal docente? Cada cuanto lo realiza.

4-¿Mencione el tipo de control que realiza con los docentes?

5-¿De qué forma evalúa a los docentes?

6-¿Toma en cuenta y estimula el desempeño de las actividades de los docentes para asegurar el cumplimiento de lo orientado?

7-¿De qué manera cumple con los objetivos propuestos en las actividades que organizan para llevarlas a cabo?

8-¿Es el acompañamiento pedagógico una técnica de control para evaluar el desempeño docente? Justifique su respuesta.

F) Función Pedagógica

1-Mencione las actividades que realiza para promover en la escuela la eficiencia y eficacia.

2- ¿Cada cuánto realiza el acompañamiento pedagógico? Argumente su respuesta.

3-¿De qué manera estimula el buen desempeño de la labor docente? Argumente

4-¿De qué manera motiva el desarrollo profesional de cada maestro (a)?

5-Marque con una x la opción que considera conveniente

a) ¿Cómo valora su desempeño?

EXC___ MB___ B ___ DM___

b) ¿Cómo valora la comunicación con los docentes?

EXC_____ MB_____ B_____ DM_____

6-¿Qué actividades promueve con los docentes para realizar intercambios de conocimientos y aprendizajes?

7- Mencione las fortalezas y debilidades que este considere que están presentes en las funciones administrativas y pedagógicas del equipo de dirección del centro en estudio.

Fortalezas	Debilidades

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA-MANAGUA

UNAN-MANAGUA

FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS

DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA

CARRERA: PEDAGOGÍA CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA
EDUCACIÓN.



Entrevista a Docentes

Estimado Docente, nosotras estudiantes de V año de la carrera de Pedagogía con mención en Administración de la Educación, estamos realizando un estudio de investigación de la Escuela Los Moncadas con el objetivo de obtener información sobre la Incidencia del Liderazgo del equipo de dirección en las Funciones Administrativas y Pedagógicas que se realizan en el centro, por lo que solicitamos un momento de su tiempo para que nos pueda brindar detalles a través de esta entrevista, lo que nos permitirá elaborar el informe final de nuestra investigación.

I DATOS GENERALES

Edad____ Nivel académico_____ Especialidad_____

Años de experiencia como Docente_____

II DESARROLLO

A) Liderazgo

1-¿Para usted, que significa liderazgo?

2-¿El liderazgo es una capacidad y un proceso para influir sobre un grupo de personas? Justifique su respuesta.

3-¿El director debe ser líder o jefe ante las funciones que realiza? Explique

Marque con una x las posibles características que debe poseer el director como líder de un centro educativo. Justifique su respuesta.

Capacidad de comunicación ____ Inteligencia emocional ____

Capacidad de establecer metas y objetivos ____ Capacidad de planeación ____

Conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo _____

Crece y hace crecer a su gente _____ Tiene carisma _____ Es innovador _____

Es responsable _____ Esta informado _____

5-¿Qué actividades realiza el director para promover las habilidades, destrezas y capacidades de los docentes?

6- Marque con una x la opción que considere conveniente y argumente la opción seleccionada.

Director como líder:

Democrático ____ Liberal _____ Autoritario _____

7-¿De qué manera motiva a su personal para un mejor desempeño laboral?

8-¿Qué actividades desarrolla el director para promover en los docentes los procesos de aprendizaje?

D) Planificación

1-Marque con una X los aspectos que debe de tomar en cuenta el director para realizar la Planificación Institucional.

Racional ____ Previsorio ____ Continuo ____ Flexible ____

Factible ____ Coherente ____ Sencillo ____ Estándar ____

Es participativo ____ Intercultural ____ Equitativo ____ Integral ____

2-¿Considera importante la planificación institucional? Argumente.

3-¿Cuáles son los tipos de planes que se realizan en la institución educativa?

4-¿Quiénes participan en los procesos de planificación institucional?

C) Organización

Marque con una x la opción que considere conveniente.

1-La institución educativa cuenta con:

Organigrama ____ Manual de funciones propias ____ Concejo escolar ____

Concejo docente ____ Organización estudiantil ____ Organización de padres, madres de familia, tutores ____ Legislación educativa ____

2-¿De qué manera el director organiza el tiempo de trabajo diario?

3-¿Por qué considera importante la organización del personal docente en la institución educativa?

4-¿Cuáles son los criterios que emplea el director al momento de organizar al personal docente?

5-¿Qué estrategias utiliza el director para organizar e involucrar a la comunidad educativa en las diferentes actividades que se desarrollan?

E) Dirección

1-¿Cómo es la comunicación que emplea el director con los distintos actores de la comunidad educativa?

EXC ____ MB ____ B ____ DM ____

2-¿El director delega responsabilidades cuando no está presente? Argumente

Sí___ No___

3-¿Qué actividades educativas realiza el director dentro de la institución escolar?

4-¿Qué actividades realiza el director con el personal docente y la comunidad educativa para lograr metas y objetivos propuestos?

E) Control y Evaluación

1-¿Qué estrategias utiliza el director para controlar y evaluar lo que se planifica en la Escuela?

2-¿Considera importante que el director controle y evalúe las actividades propuestas en la institución escolar? Fundamente su respuesta.

3-¿El director está en constante evaluación con su personal docente? ¿Cada cuánto lo realiza?

4-¿Mencione los tipos de control que realizan a los docentes?

5-¿De qué forma evalúa el director a los docentes?

6-¿El director toma en cuenta y estimula el desempeño en las actividades de los docentes?

7-¿De qué manera el director cumple con los objetivos propuestos en las actividades que se organizan?

8-¿Es el acompañamiento pedagógico una técnica de control para evaluar el desempeño docente? Justifique su respuesta.

F) Función Pedagógica

1-Mencione las actividades que realiza el director para promover en la escuela la eficiencia y eficacia.

2- ¿Cada cuánto el director realiza el acompañamiento pedagógico? Argumente su respuesta.

3-¿De qué manera el director estimula el buen desempeño de la labor docente? Argumente

4-¿El director de qué manera motiva el desarrollo profesional de cada maestro (a)?

5-Marque con una x la opción que considera conveniente

b) ¿Cómo valora el desempeño del director en la institución escolar?

EXC ___ MB ___ B ___ DM ___

c) ¿Cómo valora la comunicación del director con los docentes?

EXC ___ MB ___ B ___ DM ___

6-¿Qué actividades promueve el director con los docentes para realizar intercambios de conocimientos y aprendizajes?

7- Mencione las fortalezas y debilidades que este considere que están presentes en las funciones administrativas y pedagógicas del equipo de dirección del centro en estudio.

Fortalezas	Debilidades

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA-MANAGUA

UNAN-MANAGUA

FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS

DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA

CARRERA: PEDAGOGÍA CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA
EDUCACIÓN.



Encuesta a Estudiantes

Estimado Estudiante, nosotras estudiantes de V año de la carrera de Pedagogía con mención en Administración de la Educación, estamos realizando un informe de investigación de la Escuela Los Moncadas con el objetivo de obtener información sobre la Incidencia del Liderazgo del equipo de dirección en las Funciones Administrativas y Pedagógicas que se realizan en el centro, por lo que solicitamos un momento de su tiempo para que nos puedan brindar detalles a través de esta encuesta, lo que nos permitirá elaborar el informe final de nuestra investigación.

Valorar los conocimientos de los estudiantes acerca del Liderazgo que ejerce el equipo de dirección en la escuela.

Marca con una x la respuesta que consideres pertinente y complementa tu respuesta.

I.DATOS GENERALES

Año_____ Tiempo de estudiar en la escuela_____

Sexo: F ___ M ___ Edad ___

Turno _____

II DESARROLLO

1-¿Qué liderazgo crees que ejerce el director?

Marca con una x una de las respuestas

Características	Siempre	A veces	Nunca
Autocrático			
Participativo			
autoritario			
Democrático			

2- ¿Conoces al director de la escuela?

Sí ___ No___

3-¿Se comunica el director con ustedes?

De manera personal _____ En los actos matutinos _____

Llamados de atención _____ Visitas al aula _____

Durante el receso _____

4-¿Durante el tiempo que tienes de estudiar en el centro has entablado una conversación amena con el director?

Si _____ No _____ A veces _____

5-¿Demuestra respeto y cortesía el director al dirigirse a ustedes?

Si____ No____ A veces _____

6-¿Conoces a las personas que conforman el área administrativa?

Si____ No____

7-¿Cómo valoras el trabajo que realiza el equipo de dirección?

EXC_____ MB_____ B_____ R_____ DM_____

8-¿Cómo es la comunicación por parte del director con los docentes?

EXC_____ MB_____ B_____ R_____ porque?

9-¿Participas en la elaboración del plan del centro?

Si____ No____

9-¿Menciona una actividad en el cual estas involucrado?

10-¿El director realiza visitas a las secciones durante las clases?

Si____ No____

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA-MANAGUA

UNAN-MANAGUA

FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS

DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA

CARRERA: PEDAGOGÍA CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA
EDUCACIÓN.



REVISIÓN DOCUMENTAL

Objetivo verificar los documentos legales, administrativos y académicos, existentes en la dirección del centro escolar “Los Moncadas”.

I.Documentos Legales.

No.	Existen en el centro escolar los siguientes documentos	Si	No	Parcial	Observaciones
		x			
1	Documentos legales (escritura)		x		
2	Plano		x		
3	Constitución Política de Nicaragua	x			
4	Código del trabajo	x			
5	Ley de carrera docente		x		

Funciones Administrativas y Pedagógicas

6	Manual de funciones		x		
7	Reglamento interno		x		
8	Código de la niñez y de la adolescencia Planes anuales	x x			
9	Planes mensuales	x			
10	Cronogramas de trabajos	S			
11	Registro de matriculas	x			
12	Registro de calificaciones	x			
13	Registro de reparación	x			
14	Registro de diplomas	x			
15	Actas de reuniones de padres/ madres de familia	x			
16	Actas de reuniones con docentes	x			
17	Actas de reuniones con estudiantes	x			
18	Gestiones realizadas ante MINED y ONG		x		
19	Registros contables	x			
20	Control de entrega de material didáctico	x			
21	Archivos estadísticos		x		
22	Control de entrega de alimentos	x			
23	Control de asistencias de maestros	x			
24	Control de asistencia de estudiantes	x			

25	Expedientes del personal docente	x			
26	Inventario		x		

II. Documentos Académicos

No.	Existen en la dirección del centro los siguientes documentos académicos	Si	No	Parcial	Observaciones
1	Programa de asignaturas				
2	Rendimiento académico	x			
3	Documentos metodológicos del MINED	x			
4	Registro de planes de capacitación		x		
5	Registro de planes e informes de supervisión	x			
6	Informes de supervisión	x			
7	Planes anuales/ semestrales	x			
8	Proyectos		x		

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA-MANAGUA

UNAN-MANAGUA

FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS

DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA

CARRERA: PEDAGOGÍA CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA
EDUCACIÓN.



Test de Evaluación al equipo de Dirección

Nivel educativo del director _____ Sexo _____

Edad _____ Años de servicio en la Docencia _____

Años de servicio en el cargo _____ Capacitaciones para el cargo _____

Nombre del centro en el labora _____ Municipio _____

Barrio _____ Fecha _____

¿Cuál es tu nivel de liderazgo?

Con este test podrás averiguar fácilmente cuál es tu capacidad de liderazgo.

Encierra en un círculo la opción que más se ajuste a ti, en la siguiente página encontrarás los resultados que corresponden a tus respuestas:

1. A la hora de organizar equipos de (trabajo, amigos, etcétera)
 - Intento quitarme de en medio para que lo haga otro
 - Me gusta y creo que se me da bien

- Participo en lo que pueda, pero siempre contando con alguna otra persona
2. Cuando tengo que hablar en público (en el trabajo)
 - En general no me importa y me siento cómodo
 - Lo evito por todos los medios
 - Cuando hay que hacerlo lo hago
 3. Cuando estoy en un grupo reunido con otras personas
 - Me siento incomodo
 - Estoy bien, pero prefiero pasar por desapercibido
 - Me encuentro muy bien y me divierto bastante
 4. A la hora de exponer diferentes puntos de vista
 - Prefiero callarme y escuchar al resto
 - Me gusta exponer el mío para ver si así proporciono una nueva visión al grupo
 5. Cuando hago planes con amigos
 - Me adapto a lo que me digan
 - Reconozco que casi siempre hacemos lo que yo quiero
 - Suelo decir mis preferencias, pero frecuentemente hacemos la de otro
 6. Si tengo que organizar un equipo de trabajo
 - Dejo que cada uno elija lo que quiere hacer y lo que falte lo hago yo
 - Reparto tarea según se ha hecho en ocasiones anteriores
 - Me gusta conocer bien los recursos humanos que tengo para poder asignar a cada uno el trabajo más adecuado a su perfil
 7. En el trabajo
 - Soy el último en enterarme de las cosas
 - Suelen preguntarme de vez en cuando
 - Casi todo el mundo me consulta antes de tomar una decisión

8 ¿Cuántas veces has sido “el jefe” (coordinador de equipo, organizador de un evento)?

- En algunas ocasiones
- Nunca
- Siempre que se tercia la oportunidad

9. Cuando los demás preguntan tu opinión o te piden un consejo

- Las respondo según mi punto de vista, pero siempre respetando el suyo
- Les digo mi punto de vista y me molesta cuando no le siguen
- Rara vez me preguntan y cuando lo hacen no sé muy bien que decirles

10. Cuando como organizador debes repartir tareas en el trabajo

- Me aprovecho de los subordinados
- Intento ser lo más justo posible
- Intento repartirlas de forma adecuada, pero admito que no siempre soy imparcial

11. En general en mi vida

- Prefiero decidir yo por otro antes que otros decidan por mi
- Prefiero que me indiquen lo que debo hacer
- Prefiero asumir yo mis decisiones, aunque a veces suelen basarse en la opinión de otros que considero “más fuertes” que yo.

Ficha de Evaluación al Director en el centro escolar

Nombre del Director _____

Fecha de Evaluación _____

El presente instrumento, pretende conocer sobre la incidencia del liderazgo que tiene el director, para lo cual se le solicita su apreciación en cuanto al desarrollo de sus funciones administrativas y pedagógicas.

Seleccione la respuesta de acuerdo a la categoría de:

a. Organización Escolar

Aspecto a Evaluar	EXC	MB	B	Regular	DM	Deficiente	Observaciones y/o observaciones
Se estableció el concejo de maestros oportunamente							
Se establecieron los comité escolares pensando en la idoneidad de los maestros para los cargos							
Se establecieron los horarios de manera correcta, apegados a la normativa de la ley							
Definió correctamente las necesidades del centro escolar							
Se elaboró la reestructuración del Plan Escolar Anual (PEA), de manera oportuna con la participación de docentes, padres de familia y alumnos							
Se elaboró el plan anual respondiendo a las necesidades actuales de la escuela refiriendo a los objetivos de manera realista de acuerdo a las condiciones del centro escolar							
Asigno a los maestros sus respectivos grados y asignaturas, como respuesta a las necesidades de los estudiantes y considerando el currículo de cada maestro y su desempeño en el año anterior							
Se organizaron los grupos o redes territoriales de apoyo y gestión con presencia activa a través de una asamblea de padres o convocatoria individual							

b. Pedagógico

Aspecto a Observar	EXC	MB	B	RG	DM	Deficiente	Observaciones y / o Recomendaciones
Definió junto con los maestros los criterios que deben considerar para la planificación escolar, tomando en cuenta los lineamientos del MINED							
Proporcionó orientación a los profesores o bien, promovió que los profesores que tuvieran experiencias orientaran a sus compañeros para planear adecuadamente las clases							
Realizó observaciones en las aulas para verificar el trabajo de los docentes apegado a los acuerdos del centro escolar							
Promovió las normativas de rediseño del aula y facilito la adaptación de los maestros a los cambios del mismo							
Proporcione recursos didácticos para la actualización y rediseño del aula							
Incentivo a los maestros al desarrollo de los programas y a la elaboración de las agendas de trabajo							
Definió junto con los maestros los lineamientos de evaluación del año lectivo en curso							

c. Comunicación en el centro escolar

Aspecto a Observar	EXC	MB	B	R	DM	Deficiente	Observaciones y / o Recomendaciones
Da a conocer de manera oportuna las normas y manuales de convivencia a toda la comunidad educativa, incluyendo horarios y actividades extracurriculares a través de asambleas de padres y reuniones del concejo de maestros							
Convoca oportunamente a los padres de familia para dar a conocer información general del concejo escolar y directrices emanadas del MINED							
Promueve las escuelas de padres con anticipación a los maestros las actividades generales promovidas por el concejo escolar							
Comunica con anticipación a los maestros las actividades generales promovidas por el concejo escolar							
Concerta con el concejo de maestros las actividades a presentar al concejo escolar antes de su planeación							
Promueve un clima de trabajo adecuado y satisfactorio para la práctica de la enseñanza y respeta las opiniones de sus compañeros							
Toma en cuenta las decisiones del concejo de maestros y son parte fundamental del desarrollo del centro escolar							

d. Gestión Institucional

Aspecto a Observar	EXC	MB	B	R	DM	Deficiente	Observaciones y / o Recomendaciones
Administra los recursos humanos de acuerdo a las competencias propias de cada maestro							
Administra los recursos financieros con transparencia y bajos las normativas del MINED							
Distribuye los materiales del centro escolar equitativamente y de acuerdo a las necesidades presentadas							
Maneja actas y normativas apegados a recursos de la ley							
Cumple con su horario de trabajo de manera ejemplar							
Demuestra su liderazgo a través de la adecuada gestión de recursos							
Conoce el trabajo y desarrolla todas las actividades como lo demanda el inicio del año escolar en los aspectos organizativos, pedagógicos y de comunicación							
Conoce todas las actividades que deben de realizarse en el centro escolar y las desarrolla oportuna y eficientemente							
Trabaja con liderazgo pedagógico, administra efectivamente y motiva a sus compañeros para lograr los objetivos del centro escolar y sabe aprovechar el tiempo de trabajo							

En general considera que el trabajo del director es:

Excelente () Muy Bueno () Bueno ()

Regular () Malo () Pésimo ()

Explique el / los motivos por los cuales marco la opción:
