



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA

LIDERAZGO DE LA DIRECTORA EN EL DESEMPEÑO DE LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS EN EL CENTRO ESCOLAR PÚBLICO SIMÓN BOLÍVAR, UBICADO EN EL BARRIO SAN JERÓNIMO, MUNICIPIO DE MASAYA, DEPARTAMENTO DE MASAYA, DURANTE EL II SEMESTRE DEL AÑO 2017.

Trabajo de Seminario de Graduación presentado para optar al Título de Licenciatura en Pedagogía Con mención en Administración de la Educación.

Autoras:

Bra. Cristhian De Los Ángeles Jiménez Sotelo.

Bra. Sará Lastenia Cardenal Pérez.

Tutora: Msc: Martha González Rubio.

Managua, Diciembre 2017
¡A la libertad por la Universidad!

ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

CARTA AVAL

RESUMEN

I. INTRODUCCIÓN	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.2 JUSTIFICACIÓN	3
1.3 ANTECEDENTES	4
II. OBJETIVOS	7
2.1. OBJETIVO GENERAL	7
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
III. MARCO TEÓRICO	8
3.1 Liderazgo	8
3.1.1 Definición de Liderazgo	8
3.1.2 Características y habilidades del líder	11
3.1.3 Estilos de liderazgo de Dirección	13
3.1.4 El liderazgo en los procesos administrativos	15
3.1.5 Liderazgo del director en el área administrativa.	16
3.2. LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA	17
3.2.1 Concepto de administración educativa	17
3.2.2 Funciones Administrativas	18
3.2.2.1 PLANIFICACIÓN ESCOLAR.....	19
3.2.2.2 ORGANIZACIÓN ESCOLAR	21
3.2.2.3 DIRECCIÓN ESCOLAR	23
3.2.2.4 ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO.....	32
3.2.2.5 CONTROL.....	34
IV. PREGUNTAS DIRECTRICES	36
V. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	37

VI. DISEÑO METODOLÓGICO	41
6.1 Enfoque de la Investigación	41
6.2 Tipo de Investigación.....	42
6.3 Población y Muestra	42
6.4 Técnicas e instrumentos para recoger información.....	43
6.5 Validación de los Instrumentos.....	45
6.6 Técnicas para procesar la información.....	45
6.7 Plan de análisis.....	46
VII. ANÁLISIS DE RESULTADOS	47
VIII. CONCLUSIONES.....	74
IX. RECOMENDACIONES	77
BIBLIOGRAFÍA.....	78
ANEXOS.....	80

DEDICATORIA

Primeramente a Dios por habernos permitido llegar hasta este punto, por darnos la oportunidad de vivir y por estar con nosotros en cada paso que damos, por fortalecer nuestros corazones e iluminar nuestras mentes y por haber puesto en nuestros caminos a aquellas personas que han sido nuestro soporte y compañía durante todo el periodo de estudio. Gracias por darnos lo necesario para seguir adelante día a día para lograr nuestros objetivos y metas.

A nuestros padres, madres y familiares por ser el pilar fundamental en todo lo que somos, en toda nuestra educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo. A nuestros hermanos por ser siempre los mejores, los queremos y a todos aquellos que ayudaron directa o indirectamente a realizar este documento.

A nuestra gran docente **Msc. Martha Gonzales Rubio** por su gran apoyo y motivación para la culminación de nuestros estudios profesionales, por su apoyo ofrecido en este trabajo, por habernos transmitido los conocimientos obtenidos y habernos llevado paso a paso en el aprendizaje. Finalmente a los maestros, aquellos que marcaron cada etapa de nuestro camino universitario.

A nuestros amigos, que nos apoyamos mutuamente en nuestra formación profesional y que hasta ahora, seguimos siendo amigos. Gracias a todos hoy somos lo que somos, y nos enorgullece y motiva a seguir adelante.

AGRADECIMIENTO

Este proyecto es el resultado del esfuerzo conjunto de todos los que formamos el grupo de trabajo. Por eso agradecemos infinitamente a nuestro tutor, Msc Martha Gonzales Rubio por compartir sus conocimientos con mucho amor y disposición, A nuestros padres quienes a lo largo de toda nuestra vida han apoyado y motivado nuestra formación académica, quienes creyeron en nosotros en todo momento y no dudaron de nuestras habilidades, a nuestros docentes a quienes les debemos gran parte de nuestros conocimientos, gracias a su paciencia y enseñanza también.

Agradecemos a esta prestigiosa universidad la cual abre sus puertas a jóvenes como nosotros, preparándonos para un futuro competitivo y formándonos como personas de bien. Por último queremos dar las gracias a todas aquellas personas que aparecieron en cada etapa de nuestras vidas y que con una sonrisa, nos ofrecieron la mano en tiempos difíciles, que han puesto de su parte para que el trajín diario sea más llevadero, para todos aquellos que sin darse cuenta representaron una base de apoyo.

CARTA AVAL

La Suscrita Tutora de Seminario de Graduación, hace constar que el Informe Final del trabajo de investigación titulado: "Liderazgo de la directora en el desempeño de las funciones administrativas en el Centro Escolar Público Simón Bolívar, ubicado en el barrio San Jerónimo, municipio de Masaya, departamento de Masaya, durante el II semestre del año 2017", elaborado por las Bachilleras *Saraí Lastenia Cardenal Pérez* y *Cristhian De Los Ángeles Jiménez Sotelo*, presentado para optar al Título de Licenciatura en Pedagogía con mención en Administración de la Educación, se le incorporaron todas las observaciones realizadas por los miembros del Tribunal de Jurado durante el acto de Defensa.

Este Trabajo de Investigación fue presentado en el acto de Exposición y Defensa, el día 13 de diciembre del año 2017.

Se extiende la presente Carta Aval, a los doce días del mes de enero del dos mil dieciocho, en la Ciudad de Managua, Nicaragua.

Msc. Martha González Rubio
Tutora

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como propósito valorar el liderazgo de la directora en el desempeño de las funciones administrativas en el Centro Escolar público Simón Bolívar.

El estudio tiene un enfoque mixto, es de tipo descriptivo y transversal. Las técnicas de recolección de datos que se utilizaron fueron la encuesta y la entrevista, las mismas fueron aplicadas al personal directivo, docentes y padres de familia. La muestra estuvo constituida por 76 actores de la comunidad educativa.

Las principales conclusiones de este estudio fueron:

La característica principal del liderazgo de la directora es la comunicación, las habilidades que predominan en su liderazgo es la resolución de conflictos. El estilo de liderazgo ejercido por la directora es institucional.

Entre las principales fortalezas del liderazgo que ejerce la directora en su función administrativa se encuentran el cumplimiento de la planificación institucional, se realiza planificación anual, semestral y mensual, se procura la participación de madres y padres de familia en las actividades planificadas, existen comisiones de trabajo, oportuna resolución de conflictos, los docentes cumplen con las orientaciones producto de la asesoría pedagógica, existe registro y control a través de libros de actas.

Las debilidades encontradas en el ejercicio de su liderazgo, falta de motivación al personal y miembros de la comunidad educativa, poca integración de la comunidad escolar, no hay divulgación de las metas y objetivos de la institución, así como el poco seguimiento pedagógico.

Entre las principales recomendaciones a la directora está aplicar un liderazgo democrático en el que se tome en cuenta la opinión de la comunidad educativa. Integrar a los miembros de la comunidad educativa en los procesos de planificación, elaborar el organigrama de la institución, conformar el consejo de padres y madres de familia.

Palabras claves del estudio: Liderazgo y Funciones Administrativas.

I. INTRODUCCIÓN

El liderazgo administrativo consiste en que el director se hace cargo de la fase operacional de la institución educativa, lo que conlleva las responsabilidades referidas a la planificación, organización, coordinación, dirección y evaluación de todas las actividades que se llevan a cabo en la escuela. Un buen dominio de estas competencias permite realizar de manera eficaz las tareas y prácticas administrativas encaminadas hacia el logro de los objetivos institucionales. (Freire & Miranda, Noviembre 2014).

En el presente estudio se identifican las funciones realizadas por la dirección del centro, en el desempeño de las funciones administrativas y se brindan recomendaciones pertinentes a implementar en el centro escolar para lograr el éxito de la calidad educativa. Los procesos de cambios y mejoras significativas en la educación ocurren en las aulas de clases como en las escuelas, sin embargo, los cambios no ocurren mecánicamente, requieren de conductores líderes que piensan en un futuro diferente que sean capaces de conducir al logro de los objetivos y metas educacionales atendiendo a las necesidades básicas de la comunidad educativa.

El informe de esta investigación presenta la siguiente estructura: Introducción, justificación, planteamiento del problema, objetivo general, objetivos específicos, preguntas directrices, marco teórico, operacionalización de las variables, diseño metodológico, y el análisis de los resultados según la información recolectada con la ayuda de instrumentos como Guía de entrevista, Guía de encuesta, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El presente problema de investigación está referido al liderazgo que ejerce el director de la Escuela Simón Bolívar en el desempeño de las funciones administrativas, institución en la que es notoria la poca comunicación a la comunidad educativa sobre los procesos de planificación institucional que se llevan a cabo en el centro, la falta de organización funcional de los diferentes comités en el centro educativo, así como el hecho de no delegar funciones, una de las funciones de dirección de mayor importancia y relevancia en el desempeño docente es el acompañamiento y asesoramiento pedagógico, proceso pedagógico administrativo que está ausente.

El director se constituye como el primer asesor pedagógico de la institución educativa, su falta de dirección en este sentido, determina un gran vacío. Otro aspecto relevante de los procesos de liderazgo durante el ejercicio de las funciones administrativas es la comunicación en la institución educativa, este proceso no existe en toda su dimensión.

Los aspectos señalados anteriormente contribuyen a la desmotivación del personal docente, estudiantes y padres de familia, así como la falta de integración de la comunidad educativa en las actividades escolares.

Es por ello que surge la siguiente interrogante de investigación:

¿Cómo es el Liderazgo de la Directora en el desempeño de las funciones administrativas en el Centro Escolar Público Simón Bolívar, ubicado en el barrio San Jerónimo, municipio de Masaya, departamento de Masaya, durante el II semestre del año 2017?

1.2 JUSTIFICACIÓN

La investigación propuesta busca realizar una valoración del liderazgo que ejercen en el cargo de dirección profesionales que en su mayoría son docentes de aulas y una minoría graduados en el campo de la administración de la educación con el desempeño de las funciones administrativas. El liderazgo constituye una temática importante en la actualidad puesto que las sociedades globalizadas demandan de líderes eficaces que desempeñen habilidades estratégicas e innovadoras como respuesta a las necesidades institucionales.

Debido a la importancia que tiene el liderazgo en el trabajo administrativo de los directores de centros educativos las investigadoras han seleccionado el tema, el cual tiene alto valor teórico para empoderar al personal que labora en la dirección de las instituciones educativas en el desempeño de sus funciones.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos en el estudio se recurrió al uso de técnicas de investigación como la guía de encuesta y guía de entrevista los cuales serán sometidos a un proceso de validación por profesores expertos del Departamento de Pedagogía de la UNAN-Managua, para el análisis y procesamiento de la información se utilizó programas ofimáticos de Microsoft Word y Excel, se busca analizar las funciones administrativas que desempeña la directora en el centro escolar e identificar las principales fortalezas y debilidades en el ejercicio de sus funciones en la institución educativa.

Por tanto, esta investigación beneficia de manera directa a la directora del centro escolar, al personal docente, alumnos y resto de la comunidad educativa y de manera indirecta a los investigadores de V año de la carrera de Pedagogía con mención en Administración de la Educación de la UNAN-Managua, en el proceso de formación profesional, en la consolidación de conocimientos teóricos esenciales para profundizar el tema y en un futuro poder aplicarlos.

1.3 ANTECEDENTES

Se realizaron revisiones bibliográficas a nivel internacional y nacional, donde se encontraron estudios que aportan elementos fundamentales que respaldan el tema objeto de la investigación, entre los cuales se mencionan los siguientes

Estudio a nivel internacional:

Cuevas López, Díaz Rosa, e Hidalgo Hernández, (2008), realizaron un artículo titulado "Liderazgo de los directores y calidad de la educación. En los centros educativos (públicos y privados) de la ciudad de Ceuta (España). Un estudio del perfil de los directivos en un contexto pluricultural". Con el propósito de analizar la actuación de los directivos con relación a la planificación, estrategias, el personal, los colaboradores, recursos, los procesos y los resultados incluyendo, además, un bloque específico para evaluar el ejercicio del liderazgo en contextos multiculturales.

En las conclusiones se determinó que los directores de la ciudad de Ceuta (España), alcanzan una alta valoración en el ejercicio del liderazgo, aunque se han encontrado diferencias significativas relacionadas con variables tales como la titularidad, el tipo o el tamaño del centro. También se ha podido observar que cuando se considera el sexo como variable de agrupación, las directoras alcanzan mejores resultados.

Estudios a nivel nacional

Otras investigaciones encontradas en el centro de documentación (CEDOC), del Departamento de Pedagogía, de la Facultad de Educación e Idiomas de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN–Managua.

Narváez Cruz, y Chávez Hernández, (2014) "Estilo de Liderazgo aplicado por la directora en el desarrollo del proceso administrativo en el instituto técnico La Inmaculada, distrito III, del Municipio de Managua durante el II Semestre del año 2014" El propósito de este estudio estuvo referido a examinar el estilo de liderazgo aplicado por la directora en el proceso administrativo del Instituto La Inmaculada.

Los principales resultados determinaron que la directora realiza las funciones del proceso administrativo (planifica, organiza, supervisa, evalúa y controla) en las actividades curriculares y extracurriculares, aplicando un liderazgo estratégico porque establece modalidades de trabajo grupal y colaborativo, propone una mayor coherencia funcional, implementa la delegación de tareas y responsabilidades.

Otro estudio realizado por (Marengo, y Morales Reyes, 2014) "El liderazgo del director y su incidencia en el desempeño de las funciones administrativas en el centro escolar Rubén Darío del Distrito IV de la ciudad de Managua, departamento de Managua en el segundo semestre del año 2014. El propósito de esta investigación fue valorar el liderazgo que ejerce la directora y su incidencia en el desempeño de las funciones administrativa del Centro Escolar Rubén Darío.

Los resultados concluyeron que:

- El liderazgo que predomina en la dirección es el autocrático, y está incidiendo negativamente en algunas funciones administrativas.
- La directora tiene un estricto plan de control para hacer cumplir las funciones del personal docente, cumpliendo de esta manera funciones administrativas a excepción de la de supervisión.
- Las relaciones personales entre el equipo de dirección y personal docente presentan debilidades en el aspecto de comunicación.

Otro estudio referido al tema es el elaborado por (Jarquin Molina y Hernandez, 2016) Con el propósito de brindar la información según las consideraciones y criterios basado en los modelos, administración, estilos y cualidades que debe desarrollar el director del centro en estudio, para un mejor desempeño docente y calidad educativa,

Los resultados más relevantes fueron: La institución educativa cuenta con los planes orientados por el MINED, existe una buena fuerza laboral y personal con experiencia, pero falta evidenciar el organigrama, la misión y la visión a la comunidad educativa. En base a lo mencionado, se planificó y organizó, la propuesta de un taller de sostenibilidad de liderazgo del director en las funciones administrativas, con el fin de contribuir en el fortalecimiento de la calidad y eficiencia de la institución educativa.

En el Centro Escolar Público Simón Bolívar del municipio de Masaya, departamento de Masaya, no existen investigaciones que se hayan realizado y que estén relacionados al tema en estudio, por lo que dicha investigación será de gran aporte para el proceso educativo de la institución y como fuente de información para estudiantes de las carreras que incursión en la temática.

II. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

- Valorar el liderazgo de la directora en el desempeño de las funciones administrativas del Centro Escolar Público Simón Bolívar, del barrio San Jerónimo municipio de Masaya departamento de Masaya, durante el II semestre del año 2017.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir las características y habilidades del liderazgo de la directora en el desempeño de las funciones administrativas.
- Identificar el estilo de liderazgo que ejerce la directora en el desempeño de las funciones administrativas.
- Analizar las funciones administrativas que desempeña la directora en el Centro Escolar Público Simón Bolívar.
- Determinar las principales fortalezas y debilidades de la directora en cuanto al ejercicio del liderazgo en el desempeño de las funciones administrativas en el Centro Escolar Público Simón Bolívar.

III. MARCO TEÓRICO

3.1 Liderazgo

3.1.1 Definición de Liderazgo

En el presente trabajo se dan a conocer los conceptos de liderazgo según expertos sobre el tema, se proporciona un enfoque dónde se sitúan partes de la administración educativa propuesta dentro del campo de conocimiento.

No existe una definición universal de liderazgo porque el tema es complejo y al estudiarse de distinta manera se emplea o se utiliza definiciones diferentes.

Según el libro de (Robbins Stephen, 2009)

Se define liderazgo a la capacidad de un individuo de influir en un grupo para el logro de una visión o conjunto de metas. La fuente de esta influencia puede ser formal.

Los puestos directivos vienen acompañados de cierto grado de autoridad formalmente asignada, una persona asume un rol de liderazgo sólo debido a la posición que tiene en la organización.

Este concepto hace referencia a que el líder es alguien que es capaz de influenciar a otros para iniciar una conducta social, llamativamente lo llaman jefe, con la salvedad que es con la aceptación voluntaria de sus seguidores, no un jefe impuesto.

Liderazgo Administrativo Según el Diccionario Enciclopédico (Martin, Puig, Ruíz, & Vera, 2009) define como líder: "Impulsor o iniciador de una conducta social. Dirigente, Jefe con la Aceptación voluntaria de sus seguidores".

Liderazgo y administración son dos términos que se confunden con frecuencia.

¿Cuál es la diferencia entre ellos? John Kotter, (Robbins Stephen, 2009 Pág. 385) de Harvard Business School, argumenta que:

1. La administración consiste en trabajar con la complejidad.
2. La buena administración genera orden y consistencia al establecer planes formales, diseñar estructuras rígidas para la organización y vigilar los resultados en relación con los planes.

A diferencia, el liderazgo se refiere a tratar con el cambio. Los líderes establecen la dirección mediante el desarrollo de una visión del futuro; después alinean a las personas al comunicarles esta visión e inspirarlas para que superen los obstáculos.

Sin embargo, no todos los líderes son directivos, ni tampoco para ese efecto, todos los directivos son líderes. Sólo porque una organización da a sus gerentes ciertos derechos formales no se tiene una garantía de que sean capaces de dirigir con eficacia.

Las organizaciones necesitan liderazgos fuertes y administración sólida para obtener una eficacia óptima, para crear visiones del futuro e inspirar a los miembros de la organización para que deseen lograr las visiones. También se necesitan gerentes que formulen planes detallados, creen estructuras organizacionales eficientes y supervisen las operaciones cotidianas.

Entre los conceptos de liderazgo administrativos podemos citar también a:

- Desde una perspectiva de (Chermes, 2003) definió el liderazgo como: "un proceso de influencia social a través del cual un individuo recluta y moviliza la ayuda de otros para alcanzar un objetivo colectivo"

- Alvarado citado por (Kotter, 1988) sostiene que “El liderazgo no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo por grupo a un sector de la organización con intereses a fines.
- “Proceso de dirigir e influencias en las actividades con relación a las funciones de los miembros de un grupo” según (Stoner, 1990)
- Para (Maxwell, 2011) “El líder genuino se reconoce porque de alguna manera su gente demuestra consecuentemente tener un rendimiento superior”.
- “La influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” (Chiavenato, 2012)

(Rojas & Gaspar, 2006, pág. 11) En su Libro “Bases del Liderazgo en Educación”. Nos referimos a los líderes como personas o grupos de personas competentes en el arte de conducir a una comunidad en la construcción de un futuro deseable por o para su comunidad.

Nótese que en este concepto se agregan palabras como: competentes, arte, conducción, futuro, lo que indica que el líder o los líderes son personas que han desarrollado competencias específicas para actuar como tal, a su vez tienen el arte, son artistas en el hecho de conducir a otros hacia una estancia deseada, por lo que también podemos pensar que los líderes son personas visionarias.

Este autor cita algunos líderes del siglo XX, entre ellos: “Mahatma Gandhi, Winston Churchill” quienes supieron observar las frustraciones y deseos de sus

comunidades y encabezaron procesos sustentados en la promesa de un mejor porvenir.

Vemos como las definiciones son coincidentes en cuanto a que el líder propone cambio, influye en los demás para alcanzar determinados objetivos, y se agrega en este último concepto una influencia recíproca entre líderes y seguidores.

3.1.2 Características y habilidades del líder

Todo líder debe poseer características notables que permiten sobresalir y empoderarse ante los demás, según (Luer Carlos, 2014) Los líderes poseen las características siguientes:

1. Define su dirección y mantiene el rumbo; se saber lo que quiere, cómo y cuándo para poderlo alcanzar, en la medida que seamos capaces de visualizar nuestros anhelos, recae a la fuerza y claridad con la que los alcanzaremos.
2. Centra su motivación en el por qué, todas las actividades que llevamos a cabo siempre tienen un qué, un cómo y un porqué. Sin embargo hay pocas gentes que saben el porqué. El porqué es el verdadero motor que impulsa al cómo y al qué. En la medida en la que estemos más conscientes de nuestros "porqués" podremos trabajar más en nuestras causas y no en las de alguien más.
3. Conoce y utiliza sus fuerzas y habilidades: Es necesario enfocar la energía y atención en maximizar tus rasgos fuertes, de esta manera será más efectivo hacer un cambio positivo en tu vida.

4. Disposición para aprender este aspecto es siempre esencial. No solo se trata de buscar recetas instantáneas que nos digan cómo hacer mejores las cosas también depende de la disposición de aprender de uno mismo.

No temer a los errores equivocarse es parte de la vida, en la vida siempre se cometen errores pero el secreto está en aprender de estos y convertirlos en conocimientos que nos ayude a ser mejores.

Así mismo, se identifica al líder como una persona con gran capacidad de comunicación y escucha, capaz de resolver y mediar en conflictos, capacidad en la toma de decisiones, hábil en relaciones sociales, hábil en negociación. Preocupada por las personas y no sólo por los resultados.

Se les considera personas dinamizadoras que impulsan y mueven la organización, motivan.

Pero los rasgos que lo definen no se limitan únicamente a éstos, también se añade que el líder está abierto a nuevos planteamientos, innova, busca el consenso, aglutina, convence, demuestra y ejemplifica, dialoga, dinamiza, aporta ideas, motiva y crea ilusión, reconoce sus errores o equívocos, reflexiona, se autoevalúa, tiene claros los objetivos y criterios, trabaja en equipo, es autocrítico, comprometido, democrático, ético y no autoritario.

En definitiva, se considera que los líderes son personas muy dotadas en numerosos ámbitos. Estas son las características y habilidades que dan carácter o sirven para distinguir a un líder educativo:

CARACTERÍSTICAS	<ul style="list-style-type: none">- Motivador- Ético- Carismático- Colaborador- Innovador- Democrático- Persuasivo- Global- Educativo- Creativo
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none">- Comunicativas- Resolución de conflictos- Toma de decisiones- Hábil socialmente- De escucha- Tolerancia y respeto- Negociación- Organizativas- Preocupación e interés por el grupo- Capacidad de motivar

3.1.3 Estilos de liderazgo de Dirección

Cuando hay un buen liderazgo dentro de una institución todas las personas comprenden y se sienten motivadas respecto al cumplimiento de las metas de la organización; las actividades son evaluadas, alineadas e implementadas de una manera unificada y disminuye la comunicación deficiente entre los distintos niveles.

Los valores que debe poseer un líder juegan un importante papel en la aplicación de un estilo de liderazgo, el líder es un guía en toda institución educativa, y sus funciones se concretan en asesorar, orientar y evaluar el desempeño de los demás, para esto se debe tener claro una visión de hacia dónde quiere dirigir su institución, si no se tiene esta visión bien definida va a ser difícil ofrecer ayuda a los miembros de la institución u organización dirigida.

Al respecto (Fernández, 2014) Aclara: Los líderes sobresalientes poseen una visión personal del futuro de la organización que suele ser compartida por una gran mayoría de colaboradores y que en el fondo impregnan todos los documentos institucionales de la organización de la política y estrategia, los proyectos y los distintos planes de actuación de la vida cotidiana.

Este pensamiento nos conlleva a especificar los estilos de dirección y las características de cada estilo utilizados o puestos en práctica en las instituciones educativas.

- **Estilo Autocrático:**

El jefe impone las normas y sus criterios, sin consultar con sus subordinados. Es el jefe el que diseña, planifica y asigna el trabajo. El grado de autoridad es muy elevado y suele generar ambientes de trabajos tensos.

- **Estilo Paternalista:**

Establece su actitud protectora con los subordinados, interesándose por sus problemas. No obstante, es el jefe el que toma las decisiones y ejerce su máxima autoridad.

- **Estilo Laissez faire**

El jefe no interviene en las decisiones, no motiva, no da instrucciones de trabajo, deja libertad de actuación a los empleados, los cuales realizan libremente su trabajo, tomando sus propias decisiones. Este tipo de dirección conduce a un desconcierto generalizado, al no estar definidas las pautas de trabajo.

- **Estilo Democrático:**

El directivo mantiene un equilibrio entre autoridad (dando orientaciones y marcando pautas) y la libertad de los empleados, que participan en la toma de decisiones. Contribuye a crear un clima agradable de trabajo, aunque no siempre eficiente.

- **Estilo Burocrático:**

La organización establece una estructura jerárquica, con normas, pautas de actuación rígidas, de manera que todo se debe desarrollar conforme a las mismas.

- **Estilo Institucional:**

El directivo se adapta a la situación de trabajo. Es un buen comunicador, tolerante, con confianza en sus colaboradores que procura fomentar la participación y sabe recompensar el trabajo realizado.

3.1.4 El liderazgo en los procesos administrativos

El liderazgo es imprescindible para el desarrollo exitoso de la administración actual, donde el talento humano constituye la base fundamental de toda la organización. El liderazgo está íntimamente relacionado con la función de la dirección y permite identificar, descubrir, utilizar, potenciar y estimar al máximo las fortalezas y debilidades de los individuos, motivándolos hacia el logro efectivo de los objetivos y metas planificadas, también incrementando la productividad, la creatividad y la innovación en sus trabajos, para lograr un logro armónico que permita un balance entre el éxito organizacional y la satisfacción de las necesidades de los empleados.

Tomando en cuenta que "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos" (Chiavenato, 2012). El proceso de dirección en la administración implica que el gerente o director debe ser líder, es decir, que tenga la capacidad para influir en el comportamiento de los demás, que los impulse a tener confianza, respeto, y motive a trabajar con empeño, ilusión y el mejor estado de ánimo posible.

Según (Ken Blanchard, 2006) "El objetivo primordial de un líder no sólo es resultados financieros favorables para la empresa, sino que también un buen líder

tiene como objetivo el bienestar de todos los miembros de la organización para que esta consiga un rendimiento óptimo”.

3.1.5 Liderazgo del director en el área administrativa.

Al hablar de liderazgo, concede mucha importancia a la delegación de funciones por parte de los líderes eficaces, ya que, de no hacerlo, se ahogarían en trivialidades.

El liderazgo lo poseen aquellas personas que dirigen y orientan a otras mediante sus habilidades y conocimientos para que así logren que las personas se dirijan voluntariamente al logro de objetivos.

Para que el directivo escolar pueda llevar a la práctica las habilidades que lo constituyen un buen líder, es necesario que posea ciertas características imprescindibles para tal fin; entre estas se destacan:

- La visión, amor a la actividad, coraje y valor.
- La gran capacidad de comunicación.
- La capacidad de saber identificar las oportunidades y el vencer el temor a los errores.
- La energía y el entusiasmo.
- Debe ser un comunicador por excelencia.
- Debe dominar las técnicas de comunicación verbal y escrita, así como utilizar variadas formas de expresión.

Las personas siguen a un dirigente entusiasta. La energía tanto el esfuerzo vigoroso del poder como la capacidad de actuar o ser activo. El dirigente muestra su energía por medio de la entrega y persistencia. Estas requieren energía física, intelectual y emocional para crecer y esforzarse en el cumplimiento de una meta

en contra de todos los obstáculos. Es necesario un liderazgo que logre cambiar las doctrinas burocráticas por dinámicas de mayor identidad, colaboración y compromiso; en definitiva, hacen falta líderes que faciliten el cambio, al mismo tiempo que reorganicen el centro.

El liderazgo del director puede marcar una diferencia en el aprendizaje de los alumnos y el eficaz y eficiente desempeño de los docentes fortaleciendo las relaciones humanas y valores que conduzcan la buena andanza de la institución educativa y por el cumplimiento de las políticas educativas.

3.2. LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

3.2.1 Concepto de administración educativa

(Noriega Ruíz, 2010) expresa que la ciencia que planifica, organiza, dirige, ejecuta, controla y evalúa las actividades que se desarrollan en las organizaciones educativas, dirigidas a desarrollar las capacidades y desarrollos de los discentes.

Esta disciplina trata de organizar el trabajo del personal escolar en el manejo de recursos.

La administración escolar se refiere a la ordenación de esfuerzos, a la determinación de objetivos académicos y de política externa e interna, a la creación y aplicación de una adecuada normatividad para alumnos, personal docente, administrativo, técnico y manual; con la finalidad de establecer en la institución educativa las condiciones para que se desarrolle un adecuado proceso de enseñanza aprendizaje y un gobierno escolar eficiente y exitoso.

Otros autores, definen la Administración educativa como la "ciencia que planifica, organiza, dirige, ejecuta, controla y evalúa las actividades que se desarrollan en las organizaciones educativas, dirigidas a desarrollar las capacidades y el desarrollo de los discentes", esta disciplina trata de organizar el trabajo del

personal escolar (docentes, administrativos, etc.) y el manejo de recursos físicos, financieros, tecnológicos y pedagógicos entre otros, para cumplir con el currículo definido por la sociedad educativa.

También, se le considera como el conjunto ordenado y sistemático de principios, técnicas y prácticas que tienen como finalidad apoyar la consecución de los objetivos de una organización a través de la provisión de los medios necesarios.

3.2.2 Funciones Administrativas

La gestión administrativa hace que la educación sea funcional en la vida de los docentes, padres de familia y estudiantes, ya que imparte efectividad, ayuda a obtener mejores resultados y relaciones humanas.

La función del director en los centros educativos, es un punto clave, como creador de los procesos de cambio e innovación educativa para la realización del desempeño administrativo.

El director planifica, organiza, dirige, coordina y controla, estas funciones requieren de ciertas actitudes carismáticas y una específica capacitación, abiertas al cambio y con una posición crítica, creadora y respetuosa de las opiniones ajenas. Las funciones administrativas son:

- Planificación.
- Organización.
- Dirección.
- Control.
- Evaluación.

Retomar el liderazgo administrativo implica que los directivos estén conscientes de su rol dentro del contexto organizacional ; El poder de ser considerados líderes

exige una demostración de comportamiento que demuestra capacidades de convencer y dirigir de forma eficiente al personal que colabora con ellos, hacerles ver y sentir el valor que tiene su contribución al éxito de las metas trazadas y tener el poder de brindar palabras y ejemplo de entusiasmo al grado de luchar por alcanzar la visión y la misión que se comparte en la institución.

3.2.2.1 PLANIFICACIÓN ESCOLAR

Un proceso sistémico, integral, nacional y continuo de previsión, organización y uso de los recursos disponibles de un país, una región, empresa o una familia, con el fin lograr objetivos y metas en un tiempo y espacio. "El proceso administrativo es escoger y realizar los mejores métodos para satisfacer las determinaciones políticas y lograr los objetivos" (Winborg Jiménez, 1995) la planificación es una disciplina metodológica como un proceso de reflexión y acción racional que permite determinar lo que se ha de hacer en el presente y en el futuro para lograr los objetivos proyectados. En fin, es la previsión de las actividades y de los recursos, tanto humanos como materiales para el logro de los objetivos que se desean alcanzar, es un proceso para determinar a donde ir de la manera más eficiente y económica posible.

a). Características de la Planificación

- La planificación es un proceso permanente y continuo: no se agota ningún plan de acción, sino que se realiza continuamente en la empresa.
- La planificación esta siempre orientada hacia el futuro: la planificación se halla ligada a la previsión.
- La planificación busca la racionalidad en la toma de decisiones al establecer esquemas para el futuro, la planificación funciona como un medio orientador del proceso decisorio, que le da mayor racionalidad y disminuye la incertidumbre inherente en cualquier toma de decisión.

- La planificación busca seleccionar un curso de acción entre varias alternativas: la planificación constituye un curso de acción escogido entre varias alternativas de caminos potenciales.
- La planificación sistemática: la planificación debe tener en cuenta el sistema y subsistemas que lo conforman; debe abarcar la organización como totalidad.
- La planificación es repetitiva: incluye pasos o fases que se suceden. Es un proceso que forma parte de otro mayor: el proceso administrativo.
- La planificación es una técnica de asignación de recursos: tiene por fin la definición, el dimensionamiento y la asignación de recursos humanos y no humanos de la empresa, según se haya estudiado y decidido con anterioridad.
- La planificación es una técnica cíclica: la planificación se convierte en realidad a medida que se ejecuta. A medida que va ejecutándose, la planificación permite condiciones de evaluación y medición para establecer una nueva planificación con información y perspectivas más seguras y correctas.
- La planificación es una función administrativa que interactúa con las demás: está estrechamente ligada a las demás funciones – organización, dirección y control sobre las que influyen y de las que recibe influencia en todo momento y en todos los niveles de organización.
- La planificación es una técnica de coordinación e integración: permite la coordinación e integración de varias actividades para conseguir los objetivos previstos.
- La planificación es una técnica de cambio e innovación: constituye una de las mejores maneras deliberadas de introducir cambios e innovaciones en una empresa, definidos y seleccionados con anticipación y debidamente programados para el futuro.

3.2.2.2 ORGANIZACIÓN ESCOLAR

a. Concepto

El término organización escolar hace referencia tanto a una comunidad educativa, junto a las normas, procedimiento administrativo y sistema de control necesarios para su funcionamiento y que denominamos escuela, como a la disciplina académica denominada "organización escolar" que centra el objeto de estudio en las escuelas.

Las organizaciones escolares, es decir, los centros educativos no dejan de ser un tipo de organización, pero con características específicas.

La organización escolar es la ordenación de los distintos elementos de la escuela para que todos ellos concurren adecuadamente a la educación de los individuos

Existen autores que difieren en la consideración de la organización escolar variando desde la teoría de la organización, hasta la mera práctica o arte de organizar. En medio se sitúan las posturas científicas y tecnológicas.

En cuanto a lo que abarca todos coinciden en afirmar que se refiere a individuos o grupos unidos para unos fines concretos educativos. En algunos casos la organización se basa en la autoridad y en otros en principios más democráticos. Cuando se basa en la autoridad ha dado origen a los estudios sobre dirección de centros escolares, directamente emparentados con los de administradores escolares.

(García Hoz, Medina Rubio, Muñoz, Román, T. González) La organización escolar hace referencia a dos niveles; por un lado al sistema educativo formal en su conjunto y por otro al centro docente que constituye un subsistema organizativo semiautónomo.

b. Objetivos de la organización

- Lograr la satisfacción de las necesidades del usuario de un grupo de trabajo o de la sociedad.
- Evitar la duplicación y dispersión de funciones.
- Mantener un orden dentro del entorno que se realiza un trabajo
- Dar una utilización productiva a todos los factores de producción

c. Elementos de la Organización Escolar

Elementos a tener en cuenta en una organización escolar:

- **Dirección** (la deberá representar una persona que contenga los aspectos básicos de una organización y contar con aptitudes de **l**iderazgo).
- **Planificación** (tener un diseño claro de educación y de evaluación).
- **Recursos** (tener recursos suficientes para lograr los objetivos).
- **Conexión con la didáctica y el orden general** (disponer de personal idóneo y suficiente).
- **Motivación alumno y maestro o profesor** (contar con conexiones científicas, pedagógicas, revistas y otros centros).
- **Pertenencia** (el personal deberá demostrar pertenencia con el establecimiento).
- **Prestigio del individuo** (Tener establecida buena comunicación entre el alumno y su familia con el centro educativo).
- **Trabajo con cooperación** (se deberá impulsar el trabajo en equipo, interactuando con los maestros o profesores).
- **Objetivo** (contar con metas claras en el periodo escolar).
- **Control de gestión** (realizar controles y seguimiento a la planificación).

3.2.2.3 DIRECCIÓN ESCOLAR

a. Concepto.

La vida escolar consiste, básicamente, en actividades Administrativo-Pedagógicas, tales como planificación, organización, dirección, supervisión, evaluación, presupuesto, atención a empleados, alumnos, padres, etc., todas las cuales son atendidas por personal diverso, pero guiados siempre por la dirección, que constituye la gestora, la gerencia, la administración y liderazgo del centro escolar.

Es reconocida la necesidad de una dirección en los centros escolares, cuya persona que la ejerza será la responsable del éxito o fracaso de la gestión de la organización; Es decir, el director es la primera autoridad del centro y el responsable inmediato de administrar la prestación del servicio educativo, conforme a las normas y lineamientos establecidos por el ministerio encargado de la educación pública.

Por lo anterior, se concluye que la función directiva es muy compleja, y exigente, fundamentalmente en conocimiento, habilidades y destrezas gerenciales, experiencia, liderazgo, conducta apropiada y flexibilidad. Por lo tanto un centro escolar sólo será eficiente en la medida que lo sea su director.

Como concepto de dirección podríamos mencionar que "Es el proceso participativo, planificado y organizado por medio del cual el director guía, motiva, involucra en función de lograr mejores aprendizajes" (Marconi, 2012)

Según el documento sobre dirección escolar efectiva, realizado en el Salvador en el año 2008, entenderemos por dirección escolar "el 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 (Salvador, 2008)

b. Principios de la Dirección Escolar.

Los principios de la dirección escolar son líneas directrices que se tienen en cuenta para realizar los cambios necesarios hacia la escuela que se quiere lograr, basado en las condiciones sociales reales.

Estos son:

- **El principio de la unidad de la centralización y descentralización:** garantiza la unidad del sistema y vela por el cumplimiento de los objetivos generales, lo que permite la discusión colectiva y la toma de decisiones sobre los objetivos intermedios y las vías de implementación de estos.
- **El principio del aumento de la participación activa y democrática:** expresa que la dirección de los procesos y las actividades debe favorecer el ejercicio de la libre opinión, así como el surgimiento de iniciativas del colectivo y de los diferentes niveles mediante un proceso comunicativo pleno.
- **El principio del eslabón fundamental:** establece la necesidad de señalar prioridades de trabajo y razonar cuál es la dirección principal para un período concreto.
- **El principio de la consideración de la unidad en la diversidad y viceversa:** defiende la necesidad de tener en cuenta las particularidades de cada individuo, colectivo, institución y zonas y poder encauzar su transformación y a la vez tener en cuenta los fines comunes a lograr y las razones colectivas que garantizan la unidad de pensamiento y acción.

c. Características de la dirección.

La administración escolar tradicional está más asociada al concepto y práctica de eficacia, es decir tan solo al logro de objetivos; Mientras que la administración está ligada a la eficiencia o logro de objetivos con menor inversión y con mayores ganancias en el sentido social o comunal. Por esto último, la excelencia directiva debe promoverse en el ámbito educacional, además de que el director es la piedra angular del desempeño institucional.

Como líder de todos los ámbitos escolares, el director debe tener el conocimiento, las destrezas y atributos para entender y mejorar la organización, implantar planes operacionales, manejar los recursos fiscales y aplicar procesos y procedimientos administrativos descentralizados. Esto principalmente contribuirá a su desempeño eficiente, lo que se reflejará en las características siguientes:

- Logro de la excelencia en el ámbito Directivo.
- Logro de la excelencia en el ámbito Académico o Pedagógica.
- Logro de la excelencia en el ámbito Administrativo.
- Logro de la excelencia en el ámbito comunitario.
- Excelencia en la comunicación entre todos los elementos de la organización escolar.
- Logro del bienestar de los actores educativos.
- Logro de las gestiones planificadas.
- Mejora continua de la infraestructura escolar.

d. Características de la dirección escolar efectiva

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

1. Tener claridad de propósito: Saber que pretende alcanzar y adonde quiere llegar; por medio de un Proyecto Educativo Institucional (PEI) y un Plan Escolar

Anual (PEA) que unifique y articule los esfuerzos de todo en función de objetivos curriculares del centro educativo.

2. 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.

3. 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.

Una dirección escolar efectiva logra fortalecer una cultura institucional caracterizada por:

- Los alumnos saben perfectamente lo que los docentes esperan de ellos.
- Los profesores tienen metas altas y las explicitan, depositan la confianza en los estudiantes.
- Los resultados académicos colectivos de los alumnos se publican y se informan a la comunidad.
- Las planificaciones son cuadernos abiertos, admiten sugerencias y toleran críticas, se revisan año con año en equipo.
- Las debilidades se reconocen como una oportunidad de crecimiento, pedir ayuda o asesoría es un acto de desarrollo profesional.
- La oficina del director se mantiene abierta, las reuniones son ampliadas y se fundamentan en el dialogo abierto y sincero.
- Se involucra a los padres y madres en los diferentes procesos que se
- Se promueve el cumplimiento de las responsabilidades y se sanciona el incumplimiento de las mismas.
- Se practica la rendición de cuentas desarrollan en el centro educativo.
- Las normas de convivencia son concertadas por todos y son parte del PEI

- Las evaluaciones de aprendizaje, institucionales y docentes son transparentes y claras, se analizan resultados colectivos en grupo y los resultados individuales en privado.
- Hay un ambiente físico y social agradable que favorece la convivencia y los aprendizajes.
- Se trabaja en un ambiente de respeto a los derechos, pero también se asumen los deberes.

Otros aspectos a considerar:

- a. Organizar su tiempo de trabajo diario.
- b. Delega responsabilidades.
- c. Toma decisiones.
- d. Organiza y dirige las reuniones con los miembros de la comunidad educativa.
- e. Propicia un clima institucional favorable para el proceso de aprendizaje.
- f. Resuelve los conflictos entre los miembros de la comunidad educativa.
- g. Informa a la comunidad educativa sobre la implementación del plan escolar anual.
- h. Genera la participación de padres y madres de familia.
- i. Da seguimiento a los indicadores educativos.
- j. Organiza la matrícula escolar.
- k. Organiza la clausura del año escolar.
- l. Rinde cuentas.

e. Modelos de Dirección.

- **Modelo Administrativo Centralizado.**

Este modelo administrativo, se parece a un centro de datos en el que todas las tareas de administración las realiza un único grupo de tecnología de la información.

Este modelo administrativo es habitual en pequeñas o medianas empresas, pero también puede utilizarse en organizaciones de mayor tamaño que tengan una conexión en todas las oficinas regionales.

Características de un modelo centralista:

- 1). Autoritario.
- 2). Burocrático.
- 3). Politizado.
- 4). Dependiente.

Efectos del modelo centralista.

- Pasividad.
 - Falta de responsabilidad de los actores educativos.
 - Falta de creatividad e iniciativa.
 - Mínima participación de los sectores educativos. (Receptores y pasivos).
 - Burocracia central decisiva y omnipresente.
 - Falta de gestión: No resolución de problemas.
-
- **Modelo Administrativo Descentralizado:** Se entiende por descentralización, al proceso de confiar poder de decisión a órganos diferentes de los del poder central, que no están sometidos al deber de la obediencia jerárquica y que cuentan con autoridades elegidas democráticamente, este proceso tiene unas fases previas de la descentralización, que paulatinamente se transforma en la política de descentralización (transferir autoridad y poder de decisión exige capacidad para recibirlas y administrarlas. De ahí la necesidad de contar con un personal, políticas y técnicamente preparado).

En el proceso de descentralización, se trata de transferir competencias ubicadas en el centro de poder y decisión hacia la base de donde se realizan el proceso de enseñanza-aprendizaje.

f. Perfil del Director

Definir el perfil del líder dentro de la organización educativa es necesario y esencial porque se plantean las competencias propias al cargo, las que permiten desempeñar con éxito las funciones y tareas del mismo. Además de permitir diseñar planes formativos que den respuesta a las necesidades de la dirección y/o coordinación. El director asume perfiles y funciones inherentes a su cargo, un buen director debe de ser así:

- a) Representante de la institución y del Ministerio de Educación.
- b) Líder motivador y negociador.
- c) Gestor de recursos.
- d) Organizador y planificador de acciones.
- e) Evaluador.
- f) Dinamizador de la información.
- g) Auto evaluador de su desempeño profesional.

g. Relaciones Humanas desde la Perspectiva de la Dirección.

Un director debe estar dotado de carácter que le permita hacer buenas relaciones humanas en la escuela, buscar lograr esa armonía entre sus miembros, aunque esto no soluciona la compleja problemática del individuo. La relación entre el director, docentes, estudiantes y familias es esencial para el buen funcionamiento de toda institución escolar. Cuando no existen las buenas relaciones humanas, su ausencia provoca conflictos. Así el ideal de las relaciones humanas en la escuela es tener a sus miembros satisfechos y generando en ellos un sentido de pertenencia que desembocara en mayor colaboración con el proyecto educativo

institucional. Pero esto no siempre es tan fácil porque las personas están insertas en una sociedad y tienen problemas y conflictos aunque en la escuela reine la armonía.

Además existen cuestiones de poder que influyen y atraviesan las relaciones entre los miembros de las instituciones educativas. Este poder proviene de ambiciones personales y es propio de la conducta humana, pero no debemos olvidar que la escuela es un espacio que tenemos que democratizar y que solo quienes estamos allí, podemos hacerlo a través de la participación, el consenso, la responsabilidad, el trabajo en equipo y la profesionalización de la tarea docente.

h. Los Conflictos entre los Miembros de la Comunidad Educativa.

Para lograr que los estudiantes tengan éxito académico, es fundamental que el director-gerente promueva acciones que propicien un clima institucional favorable entre los miembros de la comunidad educativa.

Un conflicto es la situación generada entre dos o más personas o grupos de personas. Todo conflicto genera malestar, intriga, desunión, discordia o resentimiento aspecto que afecta significativamente el clima escolar.

i. La Resolución de Conflictos en la Comunidad Educativa.

Los conflictos a tratar por el director serán exclusivamente aquellos que afectan el normal desempeño de los miembros de la comunidad educativa y el clima institucional. El director debe mantener una actitud de imparcialidad, controlar su estado de ánimo y emociones. Debe facilitar espacios de comunicación, para lo cual debe seguir los siguientes pasos:

- Identificar a las personas o grupos de personas que se encuentra en conflicto y manifestarle su interés en ayudarles en resolverlos.
- Escuchar, por separado, el punto de vista sobre el problema que tiene cada persona o grupo de persona en conflicto y reflexionar las consecuencias de las conductas vinculadas con este.
- Pedir alternativas de solución, analizando ventajas y desventajas.
- Identificar los puntos de vista en las cuales las partes están de acuerdo. Si no hubiera coincidencias, plantear una o dos alternativas que podrían satisfacer a las partes.
- Buscar consensos en las alternativas de solución. Si percibe que no hay una para otro día y en otro ambiente.
- Asegurarse de que la alternativa acordada resuelva el problema.
- Pedirles que firmen el compromiso de respetar alternativas que ha permitido resolver el conflicto en un clima de ganar-ganar.

j. La Comunicación como Herramienta Fundamental de la Dirección Escolar.

La comunicación impulsa a la motivación porque aclara a los empleados lo que se hace, qué tan bien se hace y lo que puede hacerse para mejorar el desempeño, si éste fuera insatisfactorio, ¿Cómo transmiten significado los miembros de un grupo entre sí? hay tres métodos básicos. La gente en esencia se basa en la comunicación oral, escrita y no verbal (Robbins Stephen, 2009)

El tipo de interrelaciones de las que fluye la comunicación también determina su nivel de formalización, por lo que no siempre es controlable y, ocasionalmente.

- **Barreras para la comunicación eficaz**

Algunas barreras retardan o distorsionan la comunicación eficaz. En esta sección, se analizarán las más importantes de ellas.

- **Filtrado**

Se refiere a la manipulación intencionada que hace el emisor de la información para que sea vista de manera más favorable por el receptor.

- **Percepción selectiva**

Aparece otra vez aquí debido a que los receptores en el proceso de comunicación ven y escuchan en forma selectiva con base en sus necesidades, motivaciones, experiencia, antecedentes y otras características personales.

- **Sobrecarga de información**

Los individuos tienen una capacidad finita de procesamiento de datos. Cuando la información con la que tenemos que trabajar excede esta capacidad.

3.2.2.4 ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO.

a. Conceptualización de Acompañamiento Pedagógico (anteriormente con el término de "Supervisión Educativa")

Es un proceso de intercambio de experiencias y conocimientos mediante el cual un docente experimentado (docente acompañante) enseña, aconseja, guía y ayuda a un docente novel (docente acompañado) en una relación horizontal de uno a uno, destinando tiempo, energía y conocimientos, utilizando un conjunto de estrategias y procedimientos orientados al perfeccionamiento de la práctica pedagógica que se produce a través de la observación y valoración del trabajo en el aula y la reflexión conjunta, con la predisposición de crecer juntos para mejorar el desempeño docente. Es un proceso estructurado, planificado y respaldado con el respectivo sustento técnico para viabilizar su implementación.

El acompañamiento escolar es una estrategia que consiste en orientar, promover, organizar y estimular la participación de la comunidad educativa, como elementos de cambio social, en la consecución de los objetivos del sistema educativo nacional.

Los principios fundamentales que guían el acompañamiento son:

- **Humanista**, porque el centro de atención del acompañamiento pedagógico es el desarrollo de las capacidades y actitudes del docente acompañado, orientadas al mejoramiento de su desempeño.
- **Integrador**, porque observa, analiza y retroalimenta todas las dimensiones del quehacer educativo del docente acompañado, contextualizado al entorno institucional.
- **Valorativo**, porque destaca los aspectos positivos del docente acompañado y motiva su crecimiento personal y profesional.

b. Principios del Control

Democrática, porque usa la participación, armonía y respeto por el individuo. Se debe actuar democráticamente todos los que participan tienen libertad de opinión.

Científica, hace uso de procedimientos como la investigación y la experimentación.

Cooperativa: Se considera que es cooperativa porque en ella participan todas las personas involucradas en el hecho educativo. Los diferentes funcionarios que se integran deben trabajar cooperativamente, pues los problemas que confrontan y los objetivos que persiguen son comunes; por consiguiente, han de coordinar sus esfuerzos para el desarrollo de planes y programas.

Sistemática, se basa en un análisis previo para conocer los medios y recursos con los que se cuenta, proponer los objetivos y alternativas, planificar las acciones y realizar seguimiento.

Participativa, es necesaria la cooperación y ayuda de todos los miembros del personal.

Objetiva, debe basarse en la observación analítica, directa y permanente, acorde a la situación que presenta la institución.

Continua y progresiva, la labor debe desarrollarse de manera permanente y evolucionar de acuerdo a las necesidades y circunstancias.

Orientadora, el agente educativo debe estar capacitado para dar las recomendaciones adecuadas a la situación que se presente

Humana, el éxito depende de las relaciones que se den entre acompañante y acompañado.

Flexible: debe estar abierta a los cambios a fin de adaptarse, a la evolución social, y las necesidades de sus alumnos.

3.2.2.5 CONTROL

a. Concepto

Suele ser una competencia exclusiva, pues es desde donde se visita el centro con cierta frecuencia y, en consecuencia, desde donde se puede realizar esta función. Además, requiere de la autoridad debida, delegada desde la Administración, para que se ejerza sobre el conjunto del funcionamiento escolar, especialmente sobre los directivos y profesorado. El control, como indica su propia denominación, supone solamente la verificación o confirmación de la veracidad o exactitud de algo, en nuestro caso del funcionamiento adecuado de la escuela. Las consecuencias de este control-casi un mero diagnóstico-conducen al ejercicio de otra función, más amplia, como es la de evaluación.

Control: Controlar el trabajo para certificar que el mismo está siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto.

b. Función de Control.

Sin control no se puede pasar a las otras funciones. Por eso parece romántica la aspiración de suprimir esta función de las actividades supervisoras. El control, como función, ha de tener como fin primordial garantizar el cumplimiento de lo establecido y la mejora de la calidad del sistema educativo y hay que entenderlo como parte de un proceso y no como un acto puntual del final del mismo. En todo caso puede y debe ser objeto de crítica el modo en que ha de ser realizado, pero no su legitimidad.

El control constituye una necesidad de cualquier proceso directivo y está asociado a la evaluación, la prevención, corrección y ajustes del sistema. Con lleve al supervisor al cumplimiento de la acción supervisora. Además, la supervisión escolar se encarga de suministrar sugerencias y ayudas constructivas con el propósito de orientar el trabajo administrativo en las instituciones, estableciendo unidades de esfuerzos en las escuelas que ayude al docente a subsanar debilidades, ejerciendo un liderazgo de carácter democrático y participativo.

IV. PREGUNTAS DIRECTRICES

- 1) ¿Qué características y habilidades de liderazgo se identifican en la directora del Centro Escolar público Simón Bolívar en el desempeño de sus funciones administrativas?
- 2) ¿Cómo es el liderazgo que desempeña la directora del Centro Escolar Público Simón Bolívar en el desempeño de las funciones administrativas?
- 3) ¿Cuáles son las funciones administrativas que desempeña la directora del Centro Escolar Público Simón Bolívar?
- 4) ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades de la directora del Centro Escolar Público Simón Bolívar en cuanto al ejercicio del liderazgo en el desempeño de las funciones administrativas?

V. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable	Definición Operacional	Sub-variable	Indicadores	Técnicas	Fuente
Liderazgo	Se define liderazgo a la capacidad de un individuo de influir en un grupo para el logro de una visión o conjunto de metas.	Liderazgo Administrativo	Concepto de liderazgo <ul style="list-style-type: none"> • Características Y habilidades del líder. 	Entrevista Encuesta	Director. Docentes. Padres de Familia.
		Estilos de Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • .Estilos de liderazgo de dirección. a) Liderazgo Autocrático. b) Liderazgo Paternalista. c) Liderazgo Laissez Faire.	Entrevista Encuesta	Director. Docentes. Padres de Familia.

Variable	Definición Operacional	Sub-variable	Indicadores	Técnicas	Fuente
Funciones Administrativa	El director planifica, organiza, dirige, coordina y controla, estas funciones requieren de ciertas actitudes carismáticas y una específica capacitación, abiertas al		d) Liderazgo Democrático. e) Liderazgo Burocrático. f) Liderazgo Institucional. <ul style="list-style-type: none"> • El liderazgo en los procesos administrativos. • Liderazgo del director en el área administrativa. • Conceptos la administración. Funciones administrativa. Planificación. Organización. Dirección. Control.	Entrevista Encuesta	Director. Docentes Padres de Familia.

Variable	Definición Operacional	Sub-variable	Indicadores	Técnicas	Fuente
	cambio y con una posición crítica, creadora y respetuosa de las opiniones ajenas.	Planificación escolar	Características. Tipos de planes.	Entrevista Encuesta.	Director. Docentes. Padres de Familia
		Organización escolar.	Concepto. Objetivos de la organización. Elementos de la organización escolar	Entrevista. Encuesta.	
		Dirección Escolar	Concepto. <ul style="list-style-type: none"> • Principios. • Características. • Modelo de dirección. - Modelo administrativo centralizado. - Característica. - efecto. • Perfil del director. • Relaciones Humanas desde la Perspectiva de dirección. • La Comunicación como Herramienta Fundamental de la Dirección Escolar • Características de Dirección. 	Entrevista Encuesta	Director. Docentes. Padres de Familia.

Variable	Definición Operacional	Sub-variable	Indicadores	Técnicas	Fuente
		Control	Acompañamiento Pedagógico, (término que sustituye "la supervisión Escolar") <ul style="list-style-type: none"> • Conceptualización • Principios <ul style="list-style-type: none"> - Humanista. - Integrador. - Valorativo • principios del Control. 	Entrevista Encuesta	Director. Docentes. Padres de Familia.
		Control	<ul style="list-style-type: none"> • Control Concepto Función del Control 	Entrevista Encuesta	Director. Docentes. Padres de Familia.

VI. DISEÑO METODOLÓGICO

En el diseño metodológico se describe la manera cómo se realizó la investigación en el Centro Escolar Público Simón Bolívar para conocer el liderazgo que ejerce el Director en el desempeño de las funciones administrativas.

Según (Roberto Hernández Sampieri, 2010) el investigador debe visualizar la manera práctica y concreta de responder las preguntas de investigación. El término diseño se refiere al plano, estrategia para obtener la información que se desea.

6.1 Enfoque de la Investigación

El Enfoque de la investigación realizada es mixto cuantitativo con implicaciones cualitativas, se utilizan los datos recopilados por los instrumentos de investigación para convertirlos en forma numérica y poderlos comparar (Hernández Sampieri, 2008). Cualitativo porque tiene como objetivo la valoración del liderazgo que ejerce la directora en el desempeño de las funciones administrativas y la descripción de las características y habilidades de la directora, permitiendo identificar las principales fortalezas y debilidades en el ejercicio de dichas funciones.

Cuantitativo: Un análisis cuantitativo, es aquel en el que los datos recogidos se pueden convertir a una forma numérica para ser comparados. Normalmente es deseable que el número de participantes sea mayor (Cuanto más participantes, los datos suelen tener mayor validez) y es recomendable que haya más de una persona analizando los datos y asignando el valor numérico.

Los datos se pueden recoger en un momento determinado para un número grande de participantes o en varias ocasiones para comparar los resultados que ofrecen los datos proporcionados por los mismos participantes en diferentes momentos.

Cualitativo: Según Hernández Sampieri, la metodología cualitativa tiene como objetivo la descripción de las cualidades de un fenómeno. Busca un concepto que pueda abarcar la parte de la realidad; no solo trata de probar o medir en qué grado una cierta cualidad se encuentra en un cierto acontecimiento dado, sino, de descubrir tantas cualidades como sea posible.

6.2 Tipo de Investigación.

- **Según el alcance** el estudio es descriptivo, porque especifica las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetivos o cualquier otro fenómeno que se somete a análisis.

Es decir, únicamente pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a la que se refieren su objetivo, los estudios descriptivos son útiles para mostrar con precisión los ángulos dimensionales de un fenómeno, comunidad, contexto o situación.

- **Según el tiempo** es Transversal, es aquello que cruza, corta o atraviesa, es un estudio descriptivo, que mide a la vez la prevalencia de la exposición y del efecto en una muestra poblacional en un solo momento temporal.

La investigación realizada es de tipo transversal, ya que se realizó en un periodo comprendido, el semestre del año 2017, periodo en el que se recopilaban los datos, a través de entrevistas y encuestas para obtener la información.

6.3 Población y Muestra

a) La población: la constituyen un conjunto de elementos que forman parte del grupo en estudio, por tanto, 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 ellas. (Chao, 1993).

En el presente trabajo la población la constituyeron el conjunto de personal administrativo, personal docente y padres de familia del Centro Escolar público Simón Bolívar.

En el caso de los docentes se tomaron aleatoriamente del total de población de docentes del turno matutino y vespertino, resultando 24 docentes encuestados.

Para seleccionar la muestra de madres y padres de familia, se aplica la técnica aleatoria a los padres de familia, que participaron y fueron aquellos que disponían de tiempo para el llenado de la guía de encuesta.

Tabla N°1

Población y Muestra del Centro Escolar Publico Simón Bolívar.

Sujetos	Población	Muestra	Porcentaje
Directora	1	1	100%
Sub director	1	1	100%
Docentes	24	24	100%
Padres de familia	220	50	22%

6.4 Técnicas e instrumentos para recoger información

Para recopilar información se aplican las técnicas que se describen a continuación: Guía de entrevista y guía de encuesta.

- **Guía de Entrevista:**

La entrevista no se considera una conversación normal, sino una conversación formal, con una intencionalidad, que lleva implícitos unos objetivos englobados en una Investigación.

La entrevista es el instrumento más importante de la investigación y fue aplicada de manera formal a la directora, con el objetivo de obtener información sobre el desempeño de las funciones administrativas y las características y habilidades de su liderazgo en el desempeño de sus funciones administrativas del centro.

Para diseñar el instrumento se siguieron los procedimientos que a continuación se describen:

- Elaborar los objetivos de la entrevista (documentarse sobre los aspectos a tratar).
 - Identificar a los entrevistados (perfil dentro del contexto).
 - Formular las preguntas y secuenciarlas (uso de lenguaje significativo para el interlocutor y contextualizar las preguntas para evitar ambigüedades).
 - Preparar el lugar donde se realizará la entrevista.
-
- **Guía de Encuesta:** Es un estudio observacional en el cual el investigador busca recaudar datos por medio de cuestionarios prediseñados, y no modifica el entorno, ni controla el proceso que está en observación. Los datos a partir de realizar un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio.

Para este estudio se decidió implementar el método de guía de encuesta a docentes y padres de familia.

Este instrumento tiene por objetivo recopilar información sobre el liderazgo que ejerce la directora del Centro Escolar en el desempeño de las funciones administrativas.

6.5 Validación de los Instrumentos

Según Cristian Díaz (2012), la validación es el grado en que un instrumento mide la variable que pretende medir.

Los instrumentos que se aplicaron en el estudio fueron revisado por la tutora de seminario de graduación y validados por tres expertos en la temática, todos profesores del departamento de pedagogía de la facultad de Educación e Idiomas de la UNAN-Managua, se les dio a conocer el tema de investigación, los objetivos y los instrumentos a aplicarse, con el fin de que se orientara para estimar si los instrumentos estaban elaborados de acuerdo a los objetivos y que sí cumplieran con las normas de investigación establecidas.

Los mismos dieron aportes significativos y se hicieron mejoras pertinentes.

6.6 Técnicas para procesar la información

Para el análisis de la información se utilizaron herramientas informáticas:

- **Microsoft Word:** Para elaborar matriz de triangulación de la información obtenida a través de las entrevistas.
- **Microsoft Excel:** Para el proceso de información en tablas, para elaborar gráficos. Para procesar e interpretar datos cuantitativos.
- **Microsoft Power Point: Elaboración** de diapositivas para la presentación y comunicación de los resultados.

6.7 Plan de análisis

Al concluir la elaboración y aplicación de los instrumentos de investigación, para su procesamiento y análisis, se procedió de la siguiente manera:

1. Organización de las variables según objetivos y preguntas directrices.
2. Categorización de las variables de manera específica para un mejor análisis.
3. Análisis de forma descriptiva, analítica, interpretativa, lo que permite hacer comparaciones y triangulaciones.
4. Elaborar gráficas y tablas, para facilitar la interpretación de los resultados.

VII. ANÁLISIS DE RESULTADOS

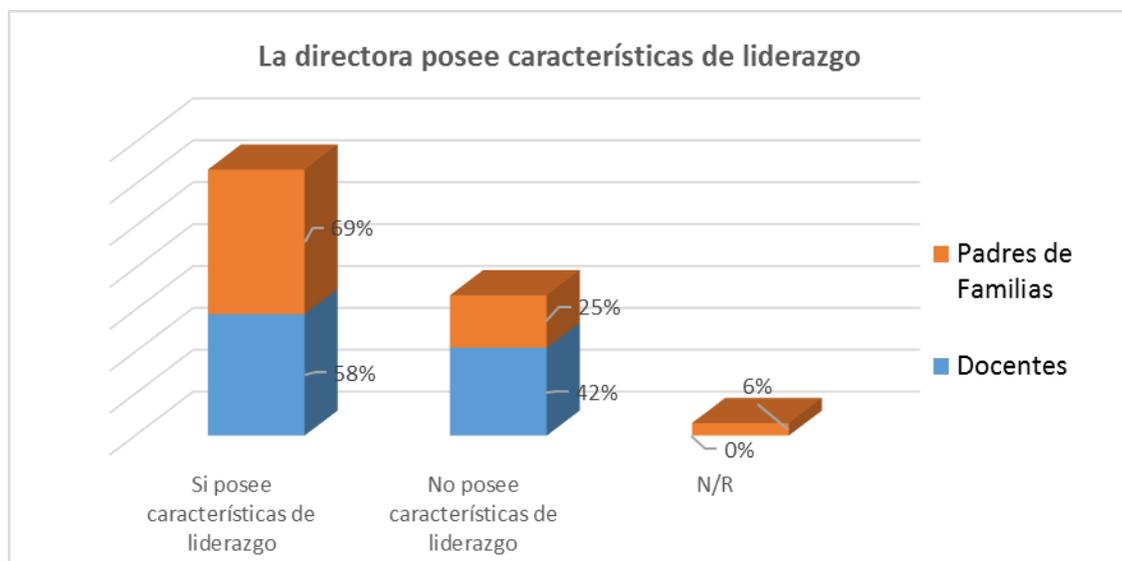
Procesada la información obtenida de las fuentes, esta se organizó por objetivos específicos, a continuación se presentan los resultados obtenidos:

7.1 Características y habilidades del liderazgo de la directora en el desempeño de las funciones administrativas

7.1.1 Características de Liderazgo

Teóricamente el líder debe de poseer características que lo distingan del resto de la comunidad, para sobresalir y empoderarse ante los demás, al respecto los actores encuestados expresaron lo siguiente, el 58% de docentes y el 69% de madres y padres de familia expresan que observan características de liderazgo en la directora del centro, puesto que ella tiene buena comunicación con la comunidad educativa, por tanto, destacan que una de las principales características es la capacidad comunicativa.

Gráfico No. 1



Fuente: Encuesta a Docentes y Padres de Familia.

El subdirector y la directora coinciden con el porcentaje de docentes y padres de familia que señalan la evidencia de características propias de los líderes, en la directora.

Expresado lo anterior, se infiere que la directora posee características del liderazgo, la teoría señala las siguientes: motivador, ético, carismático, colaborador, innovador, democrático, persuasivo, entre otras.

Sin embargo el 42% de docentes y el 25% de padres y madres de familia, señalaron que la directora no posee características de liderazgo, la lectura de la realidad indica que no todos los actores son coincidentes en reconocer éstas, por tanto, se infiere que este es uno de los aspectos que urge mejorarse para que exista en la comunidad una adecuada orientación del rumbo de la institución hacia logros de objetivos y metas.

7.1.2 Habilidades de liderazgo

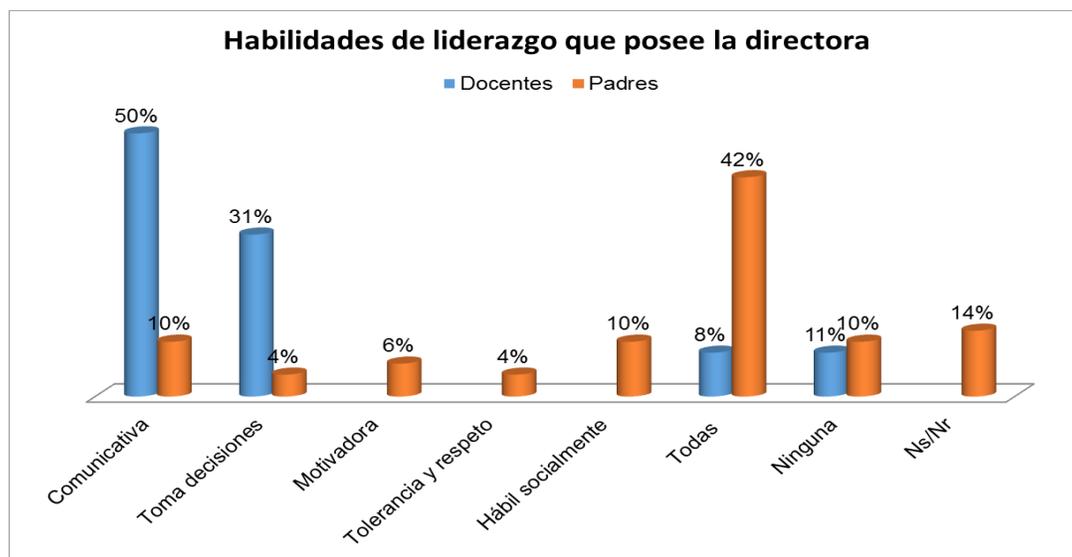
Los líderes educativos deben poseer una serie de habilidades que le permitan lograr de manera exitosa los objetivos de la institución educativa que estos dirigen, con respecto a las habilidades de liderazgo que posee la directora en el desempeño de sus funciones, ella afirmó que su punto fuerte es la comunicación de forma fluida y la solución de problemas, así como la toma de decisiones.

El 50% de los docentes expresaron que la directora posee habilidades comunicativas, y el 31% que pone en práctica la toma de decisiones.

El 42% de las madres y padres de familia identifican que la directora posee todas las habilidades de liderazgo.

Llama la atención que las habilidades menos puntuadas por los padres y madres de familia, son tolerancia y respeto, seguido de la capacidad de motivar, y con un porcentaje del 10% se reconoce que es hábil socialmente.

Gráfico No. 2



Fuente: Encuesta a Docentes y Padres de Familia.

Es preocupante que los actores encuestados ninguno reconoció habilidades de suma importancia en el liderazgo de la directora como, por ejemplo, resolución de conflictos, apertura a la escucha de los demás, negociación, y preocupación por el interés de los demás, únicamente la directora expresó la resolución de problemas.

Es indiscutible que existen algunas habilidades en el liderazgo de la directora. Sin embargo no están presente aspecto de suma importancia como la negociación, un líder debe de ser un negociador, a través de esta se expresa la comunicación, el convencimiento y el respeto hacia los demás.

7.2 Estilo de liderazgo que ejerce la directora en el desempeño de las funciones administrativas

7.2.1 Estilos de liderazgo de dirección

En cuanto al estilo de liderazgo que aplica la directora en el desempeño de sus funciones, los directivos expresaron que la directora tiene un liderazgo donde se toma en cuenta a la comunidad educativa y da solución a los problemas que surgen dentro de la institución, sin embargo, no definen explícitamente el estilo de liderazgo que ejerce la directora.

La directora no tiene claro su estilo de liderazgo, pero según su opinión, se puede definir, que su estilo de liderazgo es democrático.

Por otra parte los docentes y padres de familia expresaron que el liderazgo ejercido por la directora es institucional, en el cual el directivo se adapta a la situación de trabajo.

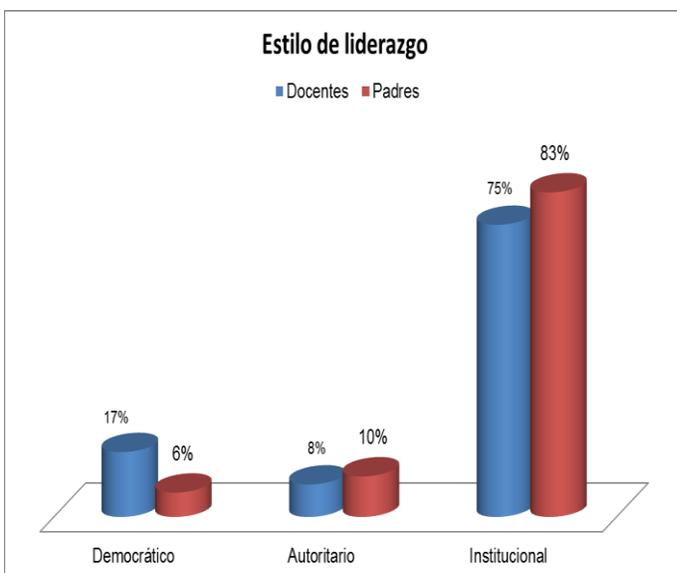


Gráfico No. 3

El 75% de los docentes y el 83% de los padres y madres de familia definen el estilo de liderazgo de la directora como **institucional**, el 17% de los docentes y el 6% de los padres y madres de familia lo consideran democrático y el 8% de docentes y el 10% de padres señalan que es autoritario.

Fuente: Encuesta a Docentes y Padres de Familia.

La directora define su estilo de liderazgo como democrático las principales características de éste son las siguientes:

- Mantiene un equilibrio entre y la libertad de los empleados, que participan en la toma de decisiones.
- Contribuye a crear un clima agradable de trabajo, aunque no siempre eficiente

En tanto que el resto de los actores expresan en su gran mayoría que es institucional, entre las características están:

- Es un buen comunicador.
- Tolerante.
- Con confianza en sus colaboradores que procura fomentar la participación.
- Sabe recompensar el trabajo realizado.

Si bien es cierto que los estilos de liderazgo, en la realidad administrativa no se encuentran por separado, pero generalmente se pueden encontrar rasgos de éstos, sin embargo únicamente 17% de docentes y 6% de padres y madres de familia reconocen que la directora es democrática.

Con respecto al liderazgo que ejerce la directora y el fortalecimiento de la adquisición de conocimientos, valores y actitudes en los docentes.

Se pudo constatar que un 58 % de estos respondieron que sí se fortalece en gran manera, dado que el liderazgo es un factor fundamental que debe poseer él o la persona que dirige la institución. En comparación al 42% de los mismos expresaron lo contrario.

Es preocupante que un alto porcentaje señale que no se fortalecen los conocimientos en los docentes. Todo líder educativo debe velar por la actualización de los conocimientos de su personal para fortalecer los procesos de enseñanza y aprendizaje. Entre los procesos de actualización contemporánea

están uso y manejo de tecnologías, aplicación de estrategias de enseñanzas innovadoras y creativas que propicien aprendizajes significativos de tal manera que los estudiantes sientan satisfacción por estar en la institución educativa.

A través de estos resultados se observa falta de liderazgo pedagógico por parte de la directora, es un aspecto que debe fortalecerse para alcanzar la calidad educativa.

Gráfico No.4



Fuente: Encuesta a docentes

7.2.2 El liderazgo en los procesos administrativos

En relación a la valoración del liderazgo que ejerce la directora en el desempeño de las funciones administrativas, la directora expresó en la entrevista realizada que ejerce un liderazgo positivo, toma en cuenta a la comunidad educativa en la ejecución de las actividades escolares.

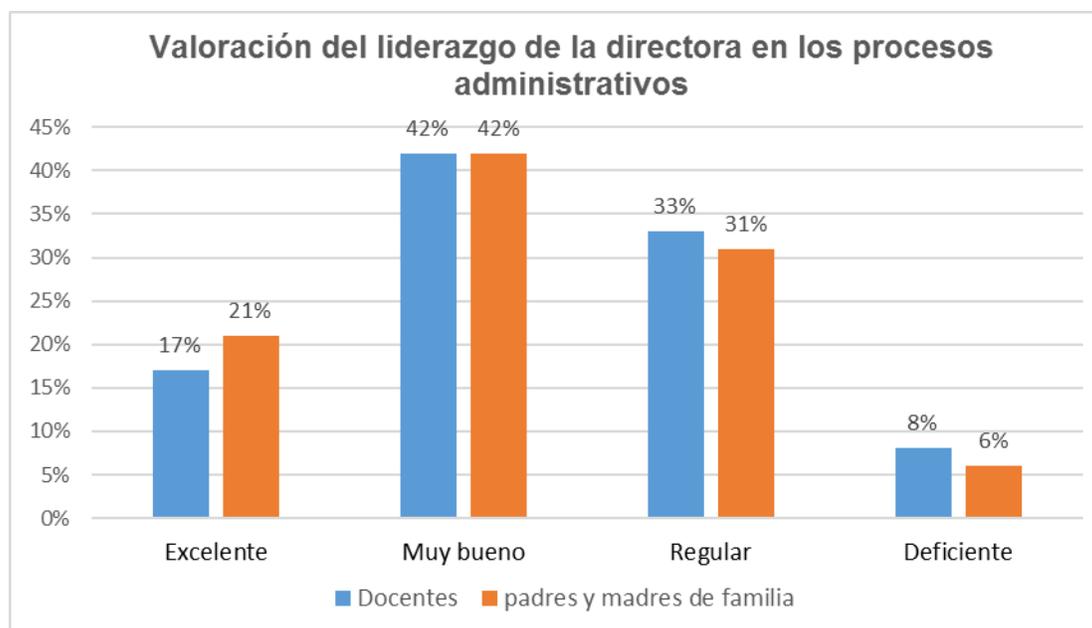
En tanto que los docentes expresaron el 17% que es excelente, 42% que es muy bueno, el 33% lo considera regular y el 8% deficiente.

Los padres y madres de familia encuestados consideran el 21% como excelente, 42% muy bueno, un 33% regular, y el 6% señaló que es deficiente. De tal forma que ambos actores coinciden con el dato del 42% que señalan que es muy bueno.

Estos resultados señalan que la directora ejerce un buen liderazgo dentro de la comunidad educativa, sin embargo, un alto porcentaje opina que es regular. Cabe señalar que el liderazgo es imprescindible para el desarrollo exitoso de la administración actual, porque permite integrar a la comunidad en los procesos administrativos que se dan en la institución, además logra potenciar y estimar al máximo las fortalezas y debilidades de los individuos motivándolos hacia el logro de objetivos y metas planificadas.

Por tanto, se afirma que debe incluirse a la comunidad educativa en los procesos administrativos.

Gráfico No. 5

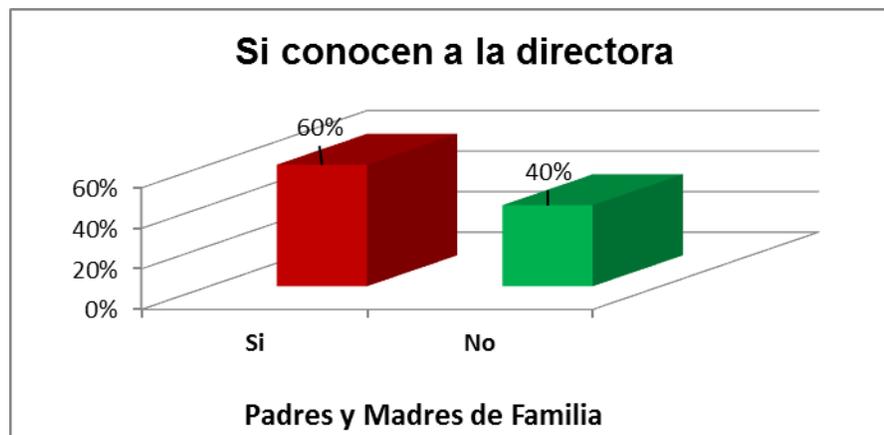


Fuente: Encuesta a Docentes y Padres de Familia.

Es importante señalar que a los padres y madres de familia consultados en la encuesta expresaron que sí, conocían a la directora en un 60%, en tanto que el 40% expresó no conocerla, que ellos estaban confundidos y creían que el director del colegio era la persona del subdirector, así mismo expresaron que una de las causas del no conocimiento de la directora, es la poca presencia de ella en el centro y quien lógicamente asume el rol de líder es el subdirector.

Todo líder educativo debe tener presencia y ser reconocido por los miembros de la comunidad, para lograr que sus seguidores lo apoyen y se sientan representados. En este aspecto se observa una gran debilidad en cuanto al liderazgo de la directora que es la persona que debe estar al frente de la institución escolar y en permanente comunicación e interacción con los miembros de la comunidad educativa.

Grafico No. 6



Fuente: Encuesta a Padres y Madres de Familia

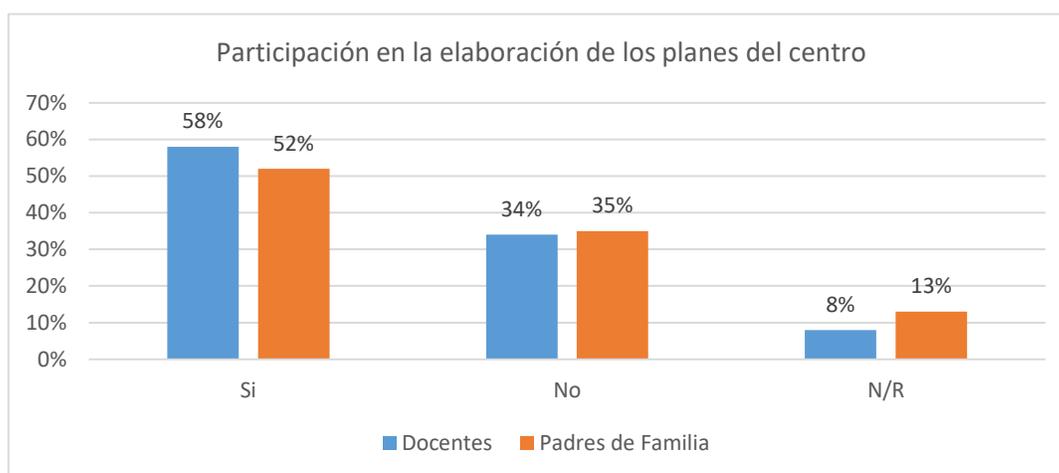
7.3 Funciones administrativas que desempeña la directora en el Centro Escolar Público Simón Bolívar.

7.3.1 Planificación Educativa

La planificación es un proceso integrador en el que los actores educativos participan para dar respuesta a las necesidades de la institución. Según la directora del centro escolar se realizan planes anuales, semestrales y mensuales participando en el proceso de elaboración y ejecución los directivos y personal docente.

El 58% de los docentes expresó que participan en la elaboración de planes, al igual que el 52% de los padres de familia, el 34% de los docentes y el 35% de madres y padres de familia, expresaron que no participa en los procesos de elaboración de la planificación institucional. Es notoria la falta de participación de algunos miembros de la comunidad en el proceso de planificación. El líder debe integrar a la comunidad educativa en los distintos procesos relacionados a las funciones administrativas para lograr el buen funcionamiento del centro.

Grafico No. 7



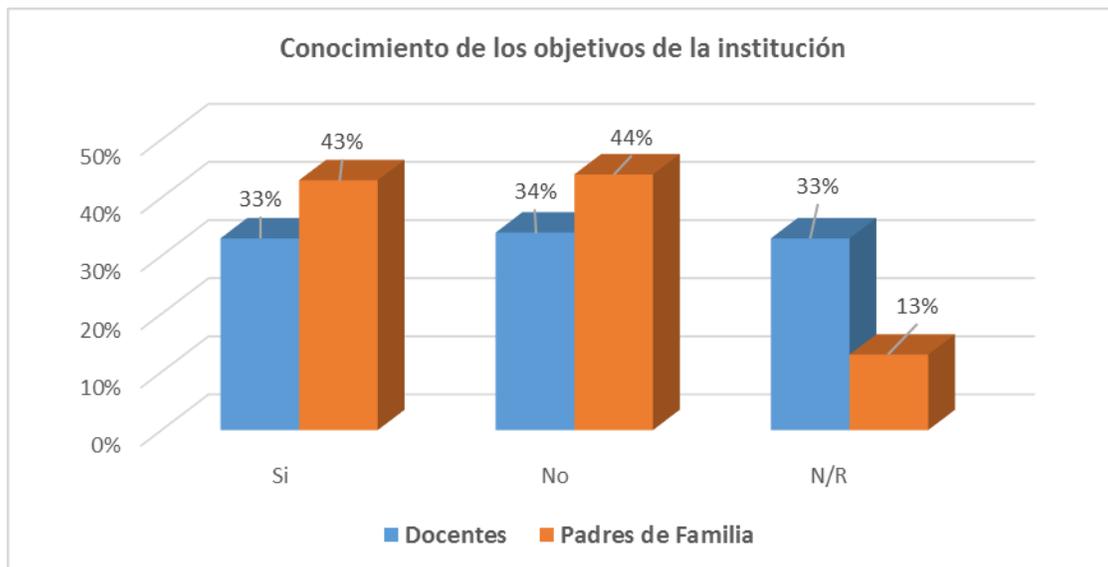
Fuente: Encuesta a Docentes y Padres de Familia

Objetivos de la Institución Escolar

Según la directora del centro escolar, da a conocer a los miembros de la comunidad las metas y objetivos de la institución educativa; los docentes y padres de familia en un 43% de los docentes, coincidieron en gran manera con los padres de familia en un 44% expresando conocer los objetivos institucionales, un 33% de los docentes y un 34% de la muestra en estudio aducen lo contrario y desconocen en su totalidad estos objetivos, preocupantemente un porcentaje de la muestra equivalente a un 33% omitieron la pregunta y un 13% de los padres de familia se sumaron a dicha acción por tanto, hay que trabajar en este aspecto de manera integradora con el resto de la comunidad.

Cabe señalar que un buen líder para lograr la consecución de metas y objetivos de la institución, debe informar a la comunidad educativa sobre las metas y objetivos de la institución para crear sentido de pertenencia y lograr las metas propuestas.

Gráfico No. 8



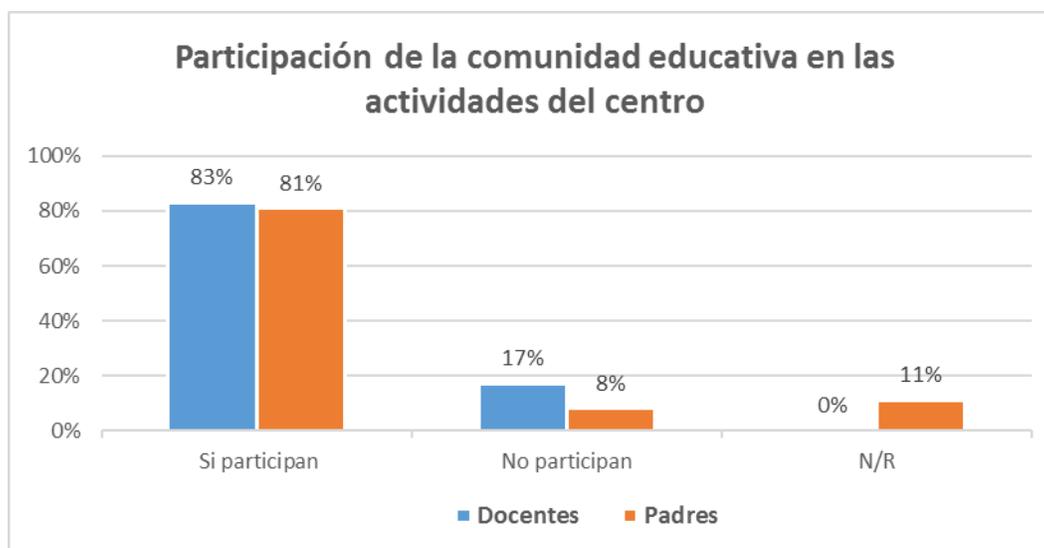
Fuente: Encuesta a Docentes y Padres de Familia

En relación a la participación de la comunidad educativa en las actividades que realiza el centro, la directora expresó que invita a la comunidad educativa a que participen en las diversas actividades escolares como la rehabilitación de la infraestructura escolar y consejerías de las comunidades educativas, sin embargo algunos padres no asisten a la convocatoria, con respecto a los docentes el 83% y el 81% de los padres de familia respondieron que sí se integran a las actividades escolares, mientras tanto un 17% de docentes y un 8% de los padres expresaron que no participan.

De lo anterior se puede constatar que aunque haya un alto porcentaje de los encuestados que respondieron integrarse a las actividades escolares debe trabajarse desde su liderazgo para lograr la integración total de toda la comunidad educativa.

El líder debe tener la capacidad de influir en el grupo y motivarlos, para lograr que estos lo sigan aplicando una serie de estrategias que le permita la integración del grupo en las actividades que impulsa la institución.

Gráfico No.9

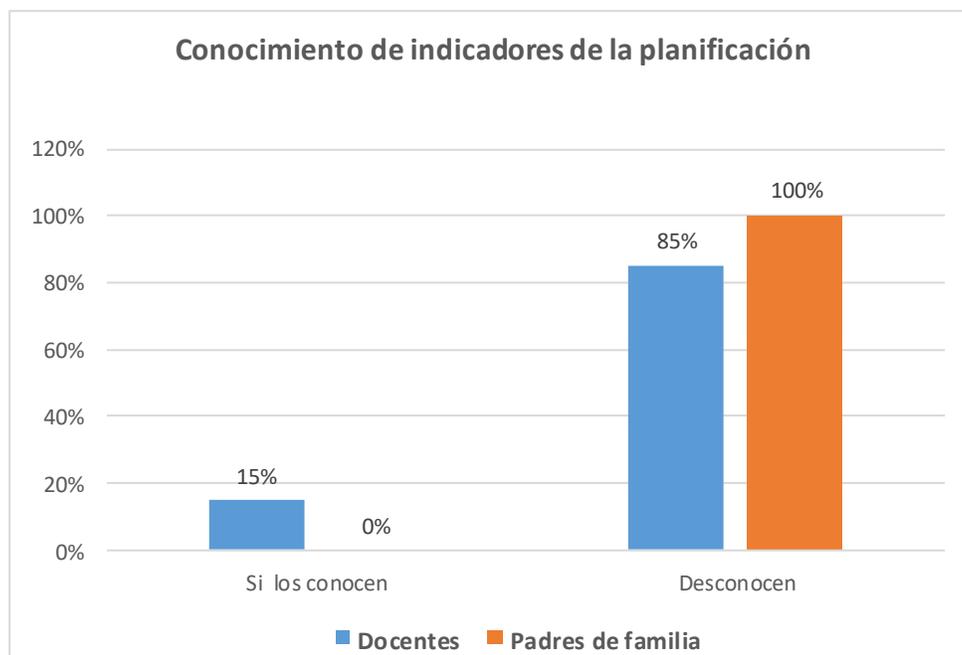


Fuente: Encuesta a Docentes y Padres de Familia

Según datos aportados por los actores educativos los principales indicadores que se toman en cuenta para elaborar la planificación escolar son la proyección de la matrícula, retención, promoción y la distribución de los programas de gobierno como son la merienda escolar y las 21 rutas educativas entre las cuales están la educación preescolar, educación primaria y la dignificación de los ambientes escolares, proyecto que ha sido gestionado por la directora del centro y ejecutado en este segundo semestre, no obstante los docentes y padres de familia consultados desconocen estos indicadores de la planificación.

De esta información se deduce que no se incluyen a los actores educativos en la planificación, porque estos desconocen los indicadores de la misma. Como parte del liderazgo de los administrativos éstos tienen el compromiso de informar a la comunidad sobre los indicadores de la planeación y hacerlos partícipes de la misma para dar respuestas a las demandas de la comunidad.

Gráfico No.10

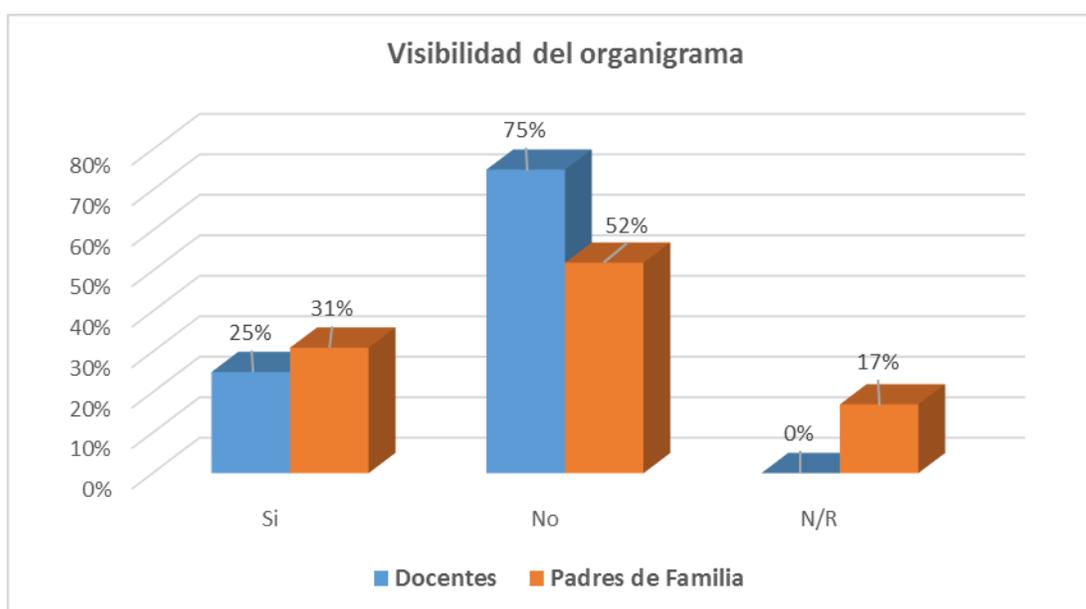


Fuente: Encuesta a Docentes

7.3.2 Organización Escolar

En relación a la organización escolar del Centro Escolar Simón Bolívar se pudo constatar que en el centro educativo no existe un organigrama que detalle la organización del personal, sin embargo se encuentra descrita la fuerza laboral de los docentes por turno y grado así como la matrícula asignada a los docentes. Es importante para toda institución detallar su organización y darla a conocer a sus miembros para mantener un orden dentro del entorno de trabajo.

Gráfico No.11



Fuente: Encuesta a Docentes y Padres de Familia

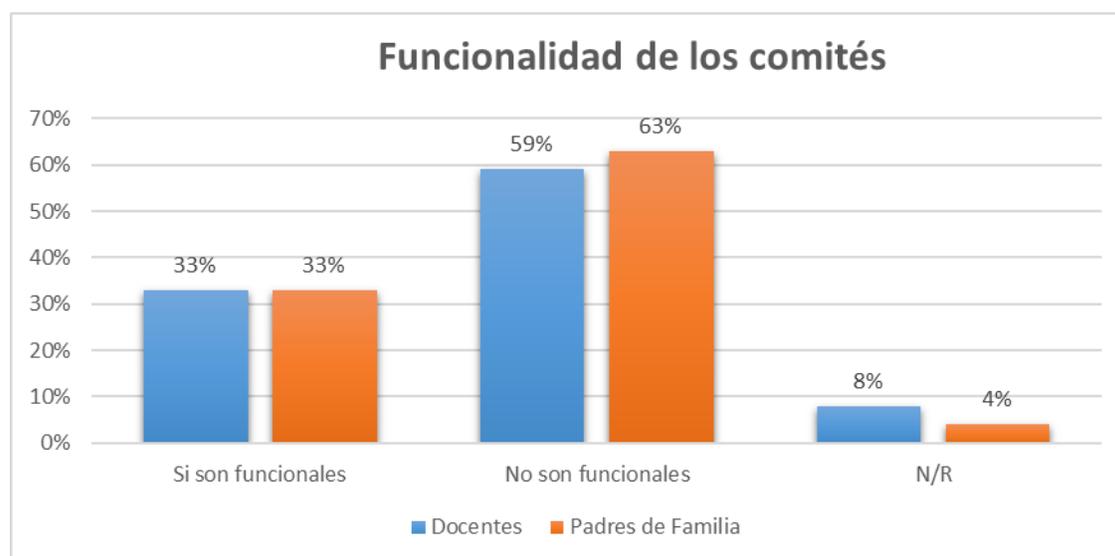
a. Comités o comisiones de trabajo

Una de las tareas de la organización escolar es la conformación de equipos de trabajo, en el centro escolar se fomenta este, a través de la conformación de las diversas comisiones con el objetivo de delegar responsabilidades para la ejecución de las actividades escolares.

Sin embargo, según el gráfico No.9, no se involucran todos los actores educativos en las comisiones. De acuerdo al trabajo de comisiones en el centro escolar los directivos señalaron que en el centro existen comisiones de trabajo como son la comisión de Consejería escolar, comisión antes riesgos, comisión ambiental entre otras, sin embargo no está conformada la comisión de padres de familia.

El 33% de los docentes y padres de familia consultados respondieron que los comités de trabajo son funcionales, no obstante el 59% de los docentes y el 63% de los padres de familia respondieron que estas no son funcionales en su totalidad, puesto que según la directora sus miembros no están conscientes del trabajo y las funciones que deben desempeñar, por tanto esta problemática evidencia una debilidad en la institución. Este aspecto requiere de un mejoramiento inmediato porque las instituciones escolares deben trabajar de manera organizada y así evitar el exceso de tareas al área directiva y por consiguiente dar solución a las tareas colectivas de forma satisfactoria.

Gráfico No.12



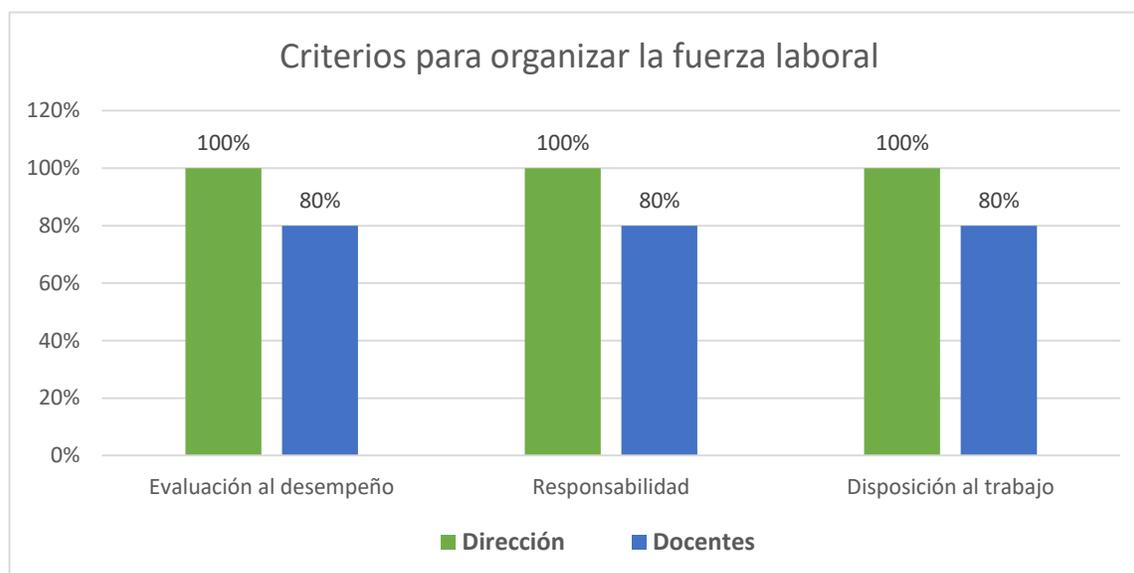
Fuente: Encuesta a Docentes y Padres de Familia

b. Organización de la fuerza laboral

Los principales criterios utilizados por la directora para la organización de la fuerza laboral son: la evaluación del desempeño, la responsabilidad de los docentes, así como su disposición para el trabajo, el personal docente estuvo de acuerdo en un 80% en relación a esta pregunta, sin embargo, el 20% del otro sector del personal encuestado señaló que no se basan en criterios objetivos para distribuir la fuerza laboral y que no toman en cuenta el trabajo realizado con los estudiantes. Es necesario trabajar desde el punto de vista del liderazgo e integrar a la comunidad educativa para disminuir la inconformidad de los docentes en cuanto a la distribución de la fuerza laboral.

Otro aspecto a señalar en cuanto a la organización del centro escolar es que el personal docente responde a la demanda educativa, brindando cobertura a los estudiantes.

Grafico No.13



Fuente: Entrevista a directora y Encuesta a Docentes

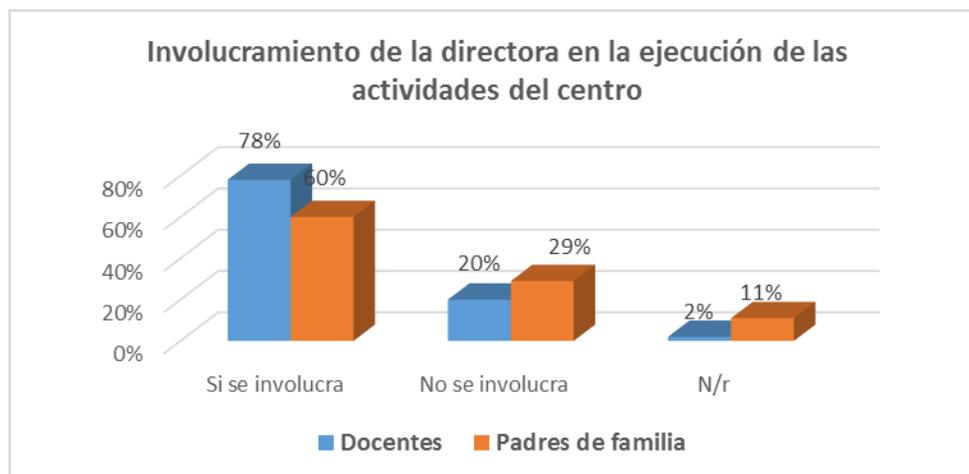
7.3.3 Dirección Escolar

a. Involucramiento de la directora en la ejecución de las actividades del centro.

Según la directora se involucra en todas las actividades del centro escolar, dando el ejemplo para que los demás miembros se integren y de esta manera fortalecer el trabajo en equipo en relación el 78% del personal docente, así como el 60% de los padres de familia expresaron que la directora si se involucra en las actividades que se realizan en el centro, por otra parte el 20% de los docentes y el 29 % de los padres de familias aducen que la misma, no participa directamente en estas actividades, que delega esta responsabilidad en el sub director, un 2% de los docentes y el 11%de los padres prefirió no responder a la interrogante.

En el gráfico No.9 puede observarse que hay un alto nivel de participación de docentes y padres de familia en las actividades propuestas desde el equipo de dirección. Sin embargo la directora como líder educativo no siempre está integrada en las actividades. El líder debe ser ejemplo dentro de la institución y trabajar con empeño para ganarse el respeto de sus seguidores y motivarlos a mejorar su estado de ánimo.

Gráfico No.14



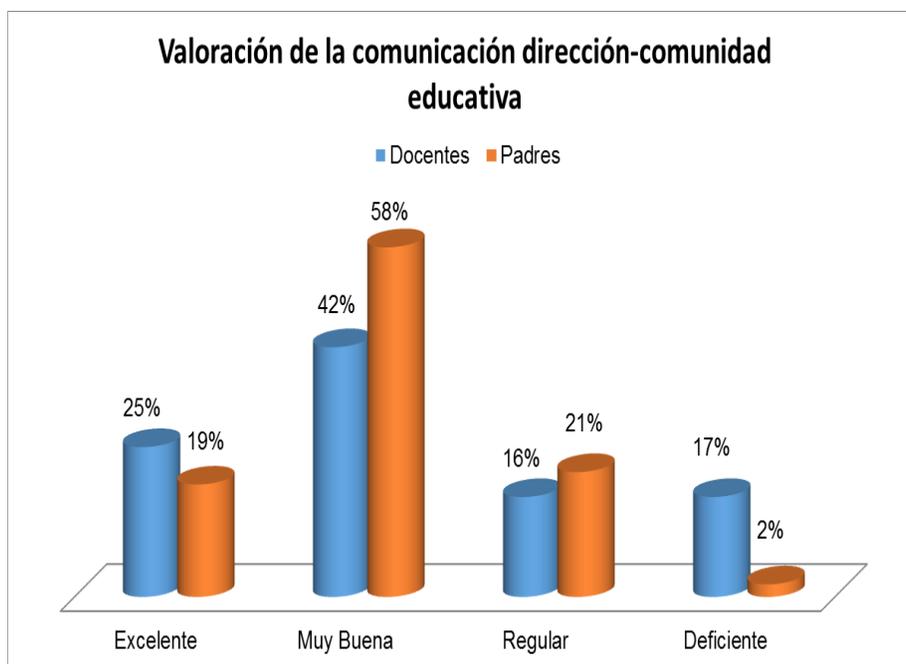
Fuente: Encuesta a Docentes y Padres de Familia.

b. Comunicación entre la dirección y la comunidad educativa

A pesar que la directora del centro escolar expresa procurar mantener una buena comunicación con la comunidad educativa, el 42% de los docentes y el 58% de los padres respaldan la expresión de está valorándola como muy buena, no obstante el 16% de los docentes valoran este aspecto de regular y el 17% lo valoran de deficiente, mientras que los padres de familia en un 21% valoran la comunicación ejercida por la directora como regular, y el 2% de ellos valoran la comunicación de deficiente.

Se infiere que predomina una comunicación entre excelente a muy buena, sin embargo, es importante mencionar que dentro de las cualidades y habilidades de un líder está la capacidad de comunicación en la que se debe trabajar más para fortalecer este aspecto y lograr la satisfacción de toda la comunidad educativa.

Gráfico No. 15



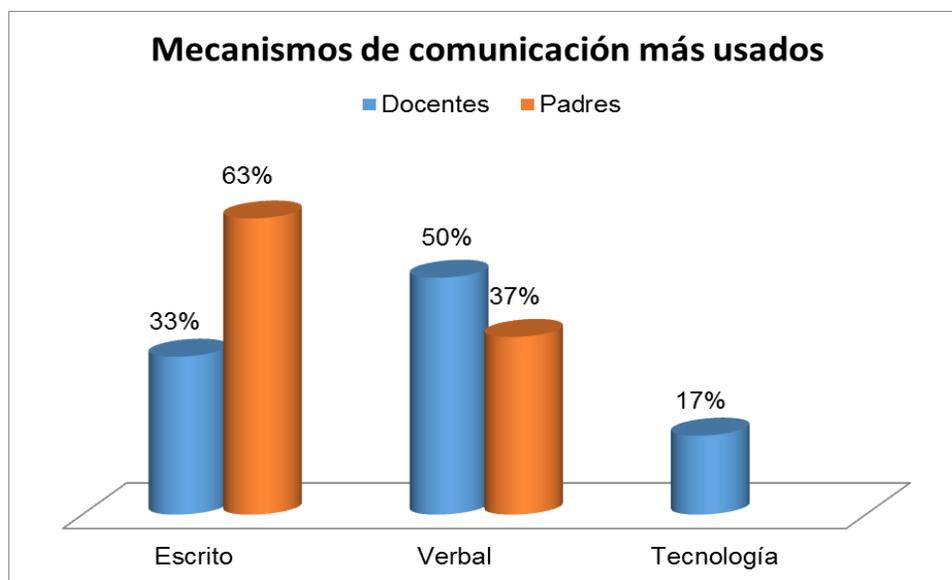
Fuente: Encuesta a Docentes y Padres de Familia

c. Mecanismos de comunicación dirección - comunidad educativa

Los principales mecanismos de comunicación utilizados por la directora son: La comunicación escrita a través del envío de circulares, verbal a través de reuniones con el personal y a través de los medios tecnológicos, mediante correos. En relación a los docentes el 33% y el 63% de los padres respondieron que el mecanismo de comunicación es el escrito, mientras tanto un 50% de docentes y el 37% de los padres señalaron que la directora se comunica mayormente de forma verbal.

Los procesos de comunicación son de suma importancia dentro de la institución escolar, todo líder educativo debe ser buen comunicador para lograr una buena conducción y administrar con éxito la institución y fortalecer las relaciones entre los miembros de la comunidad.

Gráfico No.16



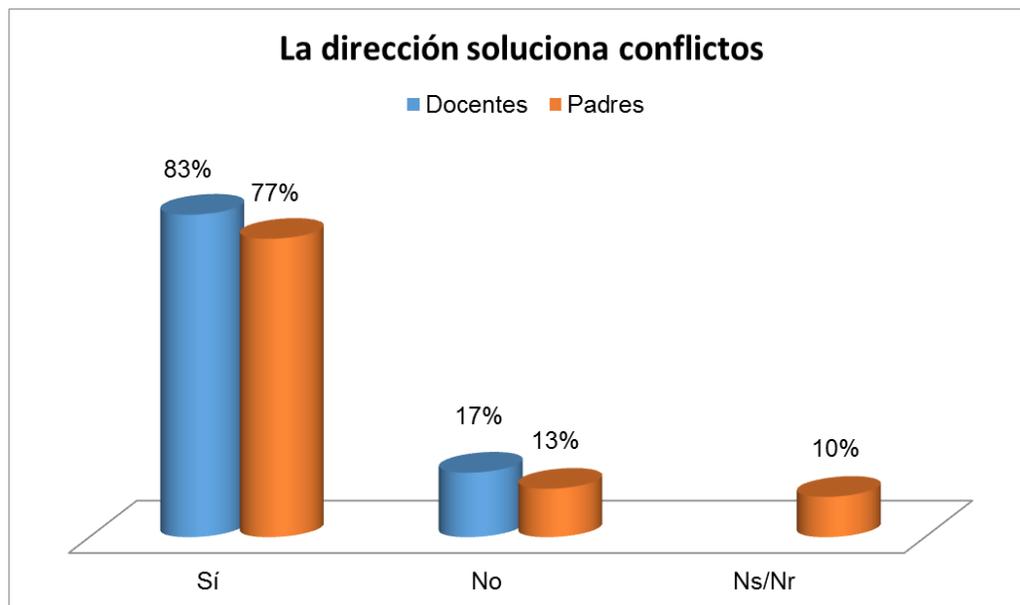
Fuente: Encuesta a Docentes y Padres de Familia.

d. Resolución de conflictos

En la resolución y mediación de conflictos los directivos expresaron que los conflictos se resuelven de manera inmediata, a través de la búsqueda de alternativas que favorezcan a las partes afectadas llevando un control de incidencias con reporte al MINED, el 83% de docentes y el 77% de padres de familia concuerdan en este aspecto de manera positiva aquí vemos evidenciado las cualidades del líder en la persona de la directora, en la capacidad de resolver y dar respuestas a los diferentes conflictos que surgen dentro de la comunidad educativa. Solo el 17% de los docentes y 13% de los padres expresaron que la directora no tiene la capacidad de resolver los conflictos.

Esta información hace referencia a que la directora posee las características del liderazgo como es la resolución de conflictos, practicando la comunicación como principal habilidad del liderazgo.

Gráfico No. 17



Fuente: Encuesta a Docentes y Padres de Familia.

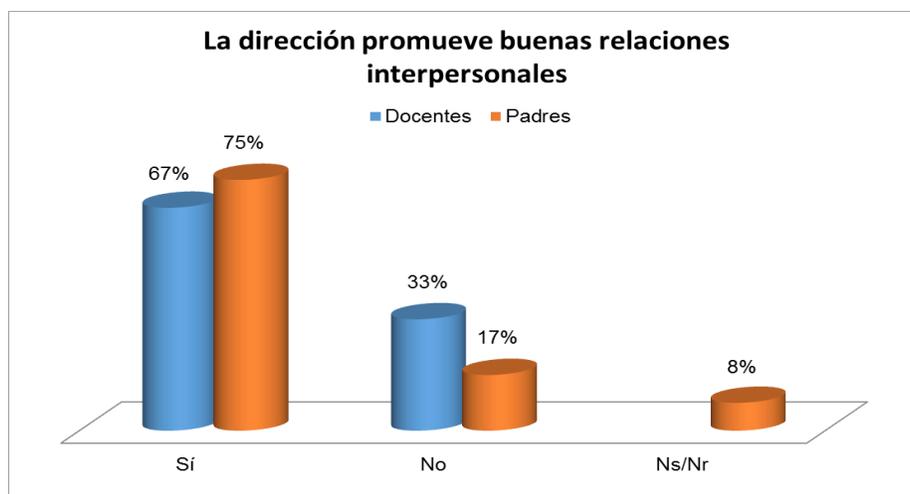
e. Promoción de las relaciones interpersonales entre la comunidad educativa

En la promoción de las relaciones interpersonales entre los miembros de la comunidad educativa el 67% de los docentes y el 75% de los padres de familia encuestados consideran que la directora promueve las buenas relaciones interpersonales, no obstante un 33% del personal docente y un 17% de los padres de familia expresaron que no se promueven las relaciones humanas de manera equitativa mientras el 8% de los mismos no respondieron.

Se pudo constatar que las relaciones son muy buenas, puesto que la directora promueve un ambiente fraterno entre los miembros de la comunidad y fomenta el trabajo en equipo para fortalecer la unidad, es preciso reflexionar como equipo de dirección en este aspecto, para identificar aquellas áreas a fortalecer.

Los líderes deben ser imparciales y brindar un trato equitativo con cada uno de sus seguidores de lo contrario esta situación genera inconformidad y molestia entre los miembros de la institución educativa.

Gráfico No.18



Fuente: Encuesta a Docentes y Padres de Familia

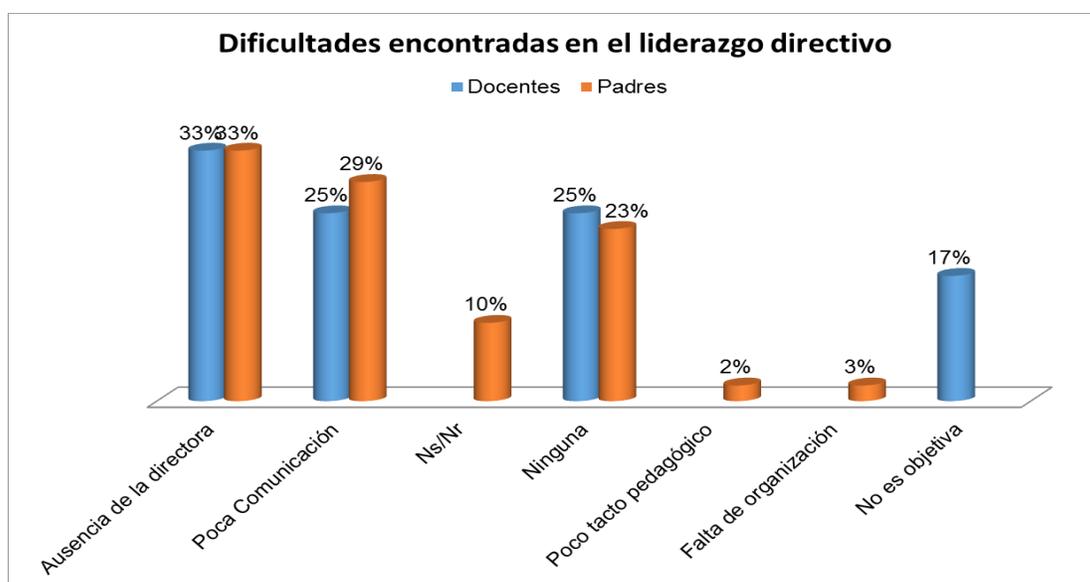
f. Liderazgo Directivo

Dentro de las principales dificultades encontradas en el ejercicio del liderazgo directivo se presenta la ausencia de la directora en el centro educativo, encabezando la gráfica con el 33% por parte de los docentes, los padres coinciden en igual porcentaje 33% debido a la inasistencia de ella en el centro.

Es importante señalar que el 25% de los docentes y 29% de los padres de familia consideran que su principal debilidad es la poca comunicación, dato que no corresponde con las respuestas brindadas por los informantes en el gráfico No.2 de las habilidades del liderazgo.

Otro aspecto a mencionar es que el 17% de los docentes expresaron como debilidad la falta de objetividad como parte de su liderazgo. Por tanto podemos mencionar que la principal limitante de la directora es su inasistencia factor que debilita su liderazgo puesto que para ejercer un liderazgo efectivo el líder debe figurar como tal dentro de la comunidad.

Gráfico No. 19



Fuente: Encuesta a Docentes y Padres de Familia.

7.3.4 Función de Control en la Institución Escolar

En cuanto a la función de control los directivos consideran que se lleva un control en el cumplimiento de las políticas educativas de manera sistemática, con el objetivo de mantener un equilibrio entre la comunidad educativa, los docentes encuestados señalaron que los directivos cumplen con la función de control de manera satisfactoria.

a. Acompañamiento Pedagógico

El acompañamiento pedagógico constituye una de las principales funciones dentro del trabajo administrativo que desempeñan los directivos, porque contribuye a mejorar la calidad educativa.

En relación al proceso de acompañamiento pedagógico la directora del centro escolar afirmó que se realiza de manera permanente de forma directa e indirecta dejando recomendaciones para fortalecer la calidad educativa; con respecto a este aspecto el 75% de los docentes expresó que se realiza el acompañamiento pedagógico, pero no de manera sistemática, puesto que solo lo realizan una vez al año y en algunos casos de forma más periódica en aquellos docentes que presentan mayores dificultades. Cabe señalar que el acompañamiento pedagógico está a cargo del subdirector del centro escolar.

Gráfico No. 20



Fuente: Encuesta a Docentes.

b. Beneficios del acompañamiento pedagógico

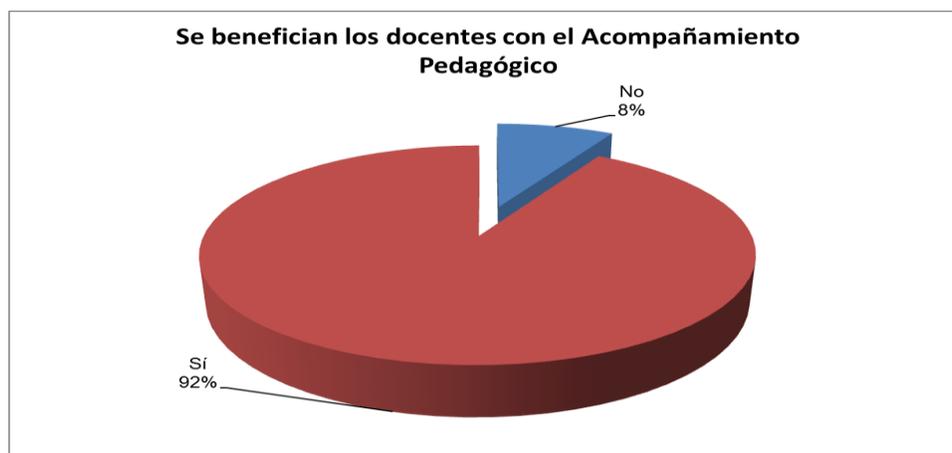
Los principales criterios que considera la directora al realizar el acompañamiento pedagógico son: la planificación didáctica de acuerdo a la programación, registro de calificaciones y asistencia, así como la retención y aprobación escolar.

Los trascendentales logros observados por la directora mediante el acompañamiento pedagógico es que los docentes en su gran mayoría dan cumplimiento a las orientaciones brindadas por la dirección y el empleo de estrategias didácticas por parte de los docentes para encaminar el aprendizaje en los niños y niñas.

Dentro de las principales debilidades encontradas por los directivos en el acompañamiento pedagógico están la redacción de los criterios de evaluación en las diferentes disciplinas y la planificación en el área de educación física.

De esta manera se observa que existen beneficios con el acompañamiento pedagógico.

Gráfico No.21



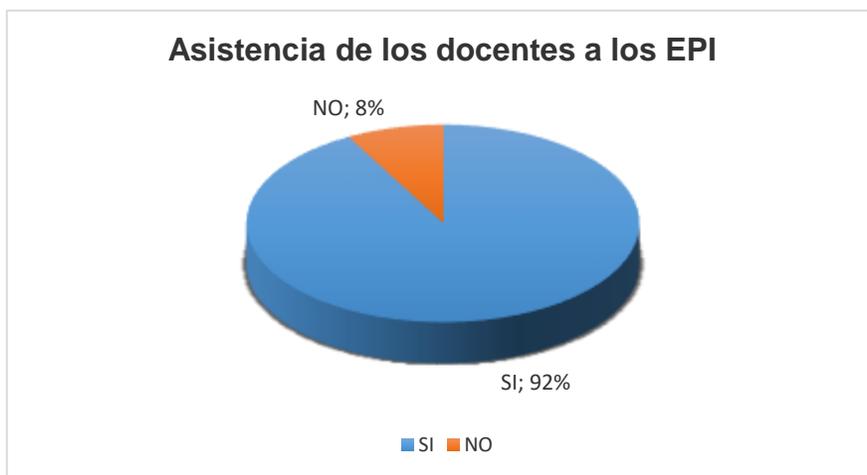
Fuente: Encuesta a docentes.

c. Asistencia a los Encuentros Pedagógicos de Intercapacitación (EPI)

Se constató que la directora promueve la participación del personal docente a los encuentros pedagógicos de intercapacitación pues el 92% de los docentes encuestados confirmaron las palabras de la directora aduciendo que si participan en su totalidad a los EPI que mandata el ministerio de educación MINED, esto con la finalidad de dar cumplimiento al proceso enseñanza- aprendizaje además fortalecer la relación y conocimientos con los docentes de otros centros educativos.

Es importante señalar que todo líder educativo debe preocuparse por el seguimiento del proceso de enseñanza y por administrar eficientemente el currículo y esto se logra a través de la promoción de los docentes a los encuentros de intercapacitación EPI.

Gráfico No. 22



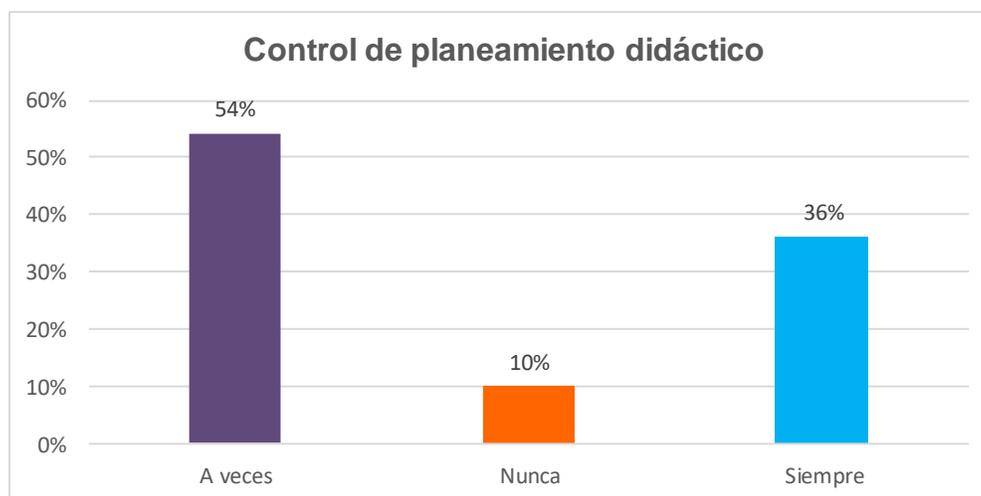
Fuente: Encuesta a Docentes

d. Planeamiento Didáctico

En relación al control del planeamiento didáctico se evidenció que los directivos no cumplen con esta función, puesto que los docentes expresaron que durante todo el año lectivo no se han revisado los planes didácticos, sin embargo los directivos afirmaron que si realizan revisiones periódicas al planeamiento docente.

El control del planeamiento didáctico es importante cuando por falta de tiempo los directivos no cumplen con el proceso de asesoría pedagógica, a través de este control pueden hacer sugerencias para mejorar en relación a las estrategias metodológicas que planifican los docentes para el desarrollo de las clases.

Gráfico No.23



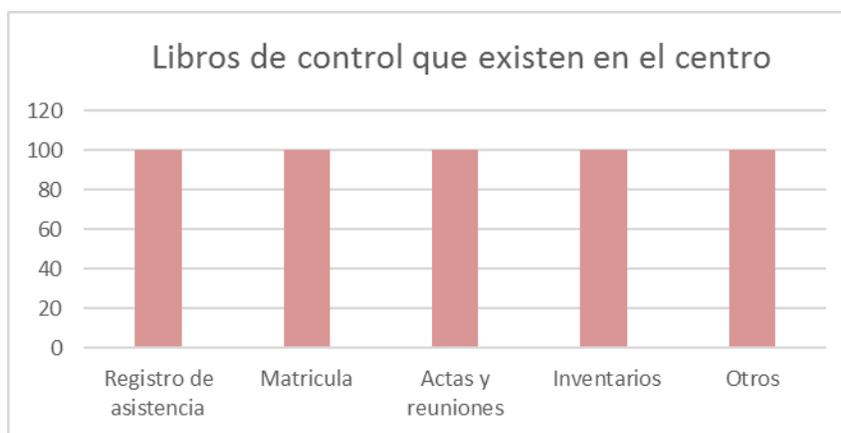
Fuente: Encuesta a docentes.

e. Libros de Registro y Control

En relación a los documentos de control existentes en el centro, el personal administrativo y los docentes encuestados expresaron que existen registro de asistencia docente y alumnos, libros de matrículas y calificaciones, libro de actas y reuniones así como cuadernos de requisas de materiales e inventario. Los actores

educativos consultados expresaron la importancia de llevar un control de los avances del centro escolar.

Grafico No. 24



Fuente: Entrevista a directora.

7.4 Fortalezas y debilidades de la directora en cuanto al ejercicio del Liderazgo en el desempeño de las funciones administrativas en el Centro Escolar Público Simón Bolívar.

a. Principales Fortalezas

- ✓ La principal característica de Liderazgo que presenta la directora del centro escolar es la comunicación.
- ✓ El Liderazgo ejercido por la directora es institucional.
- ✓ Se realizan planes anuales, semestrales y mensuales.
- ✓ Se invita a la comunidad educativa a participar de actividades como consejería escolar, obteniéndose buena participación de madres y padres de familia.
- ✓ Se conforman comisiones de trabajo con la representación de los sectores de la comunidad educativa.
- ✓ Existe muy buena comunicación y relaciones interpersonales entre la dirección y la comunidad escolar.
- ✓ Oportuna intervención en la resolución de conflictos.

- ✓ Aunque hay poco acompañamiento pedagógico los docentes cumplen con las orientaciones producto de este proceso.
- ✓ Se lleva registro de asistencia docente, alumnos, libros de matrículas, libro de calificaciones, libro de actas y libro de reuniones, así como cuadernos de requisas de materiales e inventario.

Principales Debilidades

- ✓ Las principales características de liderazgo en los que debe fortalecerse la Directora son la motivación, carisma, innovación, creatividad, también habilidades como: tolerancia, respeto y habilidades sociales.
- ✓ El liderazgo de la directora se ve afectado porque pasa mucho tiempo fuera del centro escolar.
- ✓ Se debe integrar con mayor fuerza a la comunidad educativa en la planificación institucional.
- ✓ Parte de la comunidad educativa desconoce los objetivos y metas de la planificación institucional.
- ✓ No existe organigrama de la institución escolar.
- ✓ No todos los integrantes de la comunidad educativa participan activamente de comisiones de trabajo.
- ✓ Inconformidad de docentes en relación a los criterios de organización de la fuerza laboral.
- ✓ Aunque se identificó buena comunicación y relaciones interpersonales entre la dirección y la comunidad educativa, hay quienes consideran que estos aspectos deben mejorar.
- ✓ Muy poco acompañamiento pedagógico.
- ✓ Poco seguimiento al planeamiento didáctico.

VIII. CONCLUSIONES

En el estudio realizado valoramos las características del Liderazgo que ejerce la directora en la conducción del Colegio Público Simón Bolívar.

Al concluir el análisis de la información recopilada se concluye lo siguiente:

Con respecto al primer objetivo específico sobre las características y habilidades del liderazgo de la directora en el desempeño de las funciones administrativas se pudo concluir que:

La principal característica y habilidad de liderazgo identificada en la directora del centro escolar es la comunicación.

Sin embargo, la directora debe mejorar en cuanto a características y habilidades como Motivación, tolerancia, respeto y habilidades sociales.

En cuanto al segundo objetivo específico del Estilo de liderazgo que ejerce la directora en el desempeño de las funciones administrativas se identificó que:

La directora del centro escolar definió su estilo de liderazgo como positivo, la comunidad educativa como un liderazgo institucional al igual que las investigadoras.

La directora posee buena comunicación, resuelve conflictos y procura la integración de la comunidad educativa en las actividades derivadas de la planificación institucional.

Con respecto al tercer objetivo específico sobre el análisis de las funciones administrativa que desempeña la directora en el Centro Escolar Público Simón Bolívar

En relación a la planificación institucional se elabora plan anual, semestral y mensual, sin embargo, no toda la comunidad educativa se involucra en este proceso, no todos los actores consultados conocen de los objetivos y metas propuestas en la planificación institucional.

La comunidad educativa en su mayoría participa en actividades como la mejora a la infraestructura escolar y consejería escolar.

Los principales indicadores de la planificación institucional son matrícula, retención, promoción, y la distribución de los programas de gobierno como la merienda escolar y las 21 rutas educativas.

En cuanto a la Organización escolar, se conforman comisiones de trabajo, sin embargo, no toda la comunidad se involucra en estas comisiones. También se identificaron algunos docentes inconformes con los criterios de organización de la fuerza laboral. La institución escolar no cuenta con organigrama.

En relación a la Dirección Escolar, se identifica muy buena comunicación y relaciones interpersonales entre la comunidad educativa, sin embargo, hay quienes expresaron que se debe mejorar desde la dirección en estos aspectos. Un aspecto positivo de la dirección escolar es la oportuna resolución de conflictos.

El liderazgo directivo debe mejorar en relación a los periodos de ausencia en la institución escolar.

En relación a la función de control, se lleva un control en el cumplimiento de las políticas educativas de manera sistemática, se identifica poco acompañamiento

pedagógico y seguimiento a la planificación didáctica, sin embargo, en relación al acompañamiento pedagógico los docentes cumplen con las orientaciones que reciben en este proceso. Otros mecanismos de control son registro de asistencia a docente y alumnos, libros de matrículas y calificaciones, libro de actas y reuniones así como cuadernos de requisas de materiales e inventario.

Principales fortalezas y debilidades de la directora en cuanto al ejercicio del liderazgo en el desempeño de las funciones administrativas en el Centro Escolar Público Simón Bolívar

Las principales fortalezas identificadas son buena comunicación entre la directora y la comunidad ejerciendo un liderazgo institucional, se realiza planificación anual, semestral y mensual, se procura la participación de madres y padres de familia en las actividades planificadas, existen comisiones de trabajo, oportuna resolución de conflictos, los docentes cumplen con las orientaciones producto de la asesoría pedagógica, existe registro y control a través de libros de actas.

Las Principales debilidades están referidas a que debe fortalecerse en relación a la motivación, carisma, innovación, creatividad, tolerancia, respeto y habilidades sociales dentro del liderazgo, mayor integración de la comunidad educativa a las acciones planificadas, no existe organigrama, no se dan a conocer objetivos y metas, inconformidad de algunos docentes en cuanto a la organización de la fuerza laboral, muy poco acompañamiento pedagógico y poco seguimiento a la planificación didáctica.

IX. RECOMENDACIONES

A la directora del centro escolar:

Liderazgo

- Integrar en su liderazgo características como la motivación, creatividad y la toma de decisiones.
- Integrarse a las actividades que se realizan en el centro de forma directa.
- Implementar un liderazgo democrático donde se tomen en cuenta las opiniones de toda la comunidad educativa.

Planificación Escolar

- Integrar a los docentes y padres de familia en el proceso de planificación.
- Informar y dar a conocer a los principales actores educativos los objetivos de la institución para que se puedan alcanzar las metas establecidas.

Organización Escolar

- Elaborar el organigrama del centro educativo.
- Conformar el comité escolar con padres y madres de familia.

Dirección Escolar

- Fomentar las buenas relaciones interpersonales entre los miembros de la comunidad educativa
- Continuar implementando la resolución de conflictos en la comunidad educativa de forma eficiente.

Control

- Realizar acompañamiento pedagógico de manera sistemática para fortalecer el proceso enseñanza aprendizaje.
- Revisar periódicamente los planes didácticos de los docentes para llevar un control del desarrollo de los contenidos que éstos imparten.

BIBLIOGRAFÍA

- Winborg Jiménez. (1995). " *Introducción a la teoría administrativa*".
- Chermes. (2003). *Psicología Social*.
- Chiavenato. (2012). *El comportamiento de liderazgo*.
- Cuevas López, Díaz Rosas, Hidalgo Hernández. (2008). Liderazgo de los directores y calidad de la educación. *Publicación anual de la universidad de Ganada, España (Campus de Ceuta)*, 1-20.
- Fernández. (2014). *El poder y el liderazgo*.
- Freire, S., & Miranda, A. (Noviembre 2014). *Avances de Investigación, Educación y Aprendizaje* (Vol. 17). Lima, Perú: Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE).
- García Hoz, Medina Rubio, Muñoz, Román, T. González. (s.f.). *La escuela como organización*. España.
- Hernández Sampieri. (2008). *Metodología de la investigación*.
- Jarquín Molina y Hernandez. (2016). *Jarquín Molina, y Hernández Ligia, (2016). Liderazgo del director en la función administrativa del "Colegio Público Dr. Salvador Mendieta Cascante", Distrito V, Durante el año 2016, Departamento de Managua. Managua, Nicaragua*.
- Ken Blanchard. (2006). *Liderando a un nivel más alto*.
- Kotter John. (1988). *The Leadership Factor*.
- Luer Carlos. (2014). En *Cómo proyectar liderazgo e influenciar a los demás*. México.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2007). *Liderazgo, Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades*. México: Edamsa Impresiones, S.A. de C.V.
- Marconi. (2012). *Concepto de dirección escolar*.
- Marconi, J. A. (26 de Noviembre de 2012). *monografías.com*. Recuperado el 06 de Noviembre de 2014, de monografías.com: www.monografias.com
- Marengo, y Morales Reyes. (2014). *El liderazgo del director y su incidencia en el desempeño de las funciones administrativas en el centro escolar Rubén Darío del Distrito IV de la ciudad de Managua, departamento de Managua en el segundo semestre del año 2014*. . Managua, Nicaragua.
- Martin, Á., Puig, R., Ruíz, M., & Vera, J. (2009). *Diccionario Conceptual*. Colombia: Cultural Librería Americana S.A.
- Maxwell. (2011). *Liderazgo promesas para su semana*.

- Narváez Cruz y Chávez Hernandez. (2014). *Estilo de liderazgo aplicado por la directora en el desarrollo del proceso Administrativo en el Instituto Técnico la Inmaculada del distrito III, del Municipio de Managua, durante el II semestre del año lectivo 2014*. Managua, Nicaragua.
- Noriega Ruíz. (2010). *"Liderazgo: Teorías y aplicaciones"* .
- Robbins Stephen, J. T. (2009). Comportamiento Organizacional, decimotercera edición. En R. S. A., *Comportamiento Organizacional* (págs. 385-752). México: Pearson Educación.
- Rojas, A., & Gaspar, F. (2006). *Bases del Liderazgo en Educación*. Chile: Andros Impresores.
- Salvador. (2008). *dirección escolar efectiva*,. Salvador.
- Salvador, M. d. (2008). *Dirección Escolar Efectiva*. San Salvador, El Salvador. CA: MINED El Salvador.
- Stoner. (1990). *Planeación y Organización*. México: Mc. Graw Hill, 2° Edición, México.
- Toledo, S. V. (s.f.). *EL LIDERAZGO EN LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA*. Materiales Svasquez.

ANEXOS

Anexo No.1



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

RECINTO "RUBÉN DARÍO"
FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA
Guía de Entrevista

Dirigida al Personal Administrativo.

Estimado personal directivo. La presente guía de entrevista, tiene como objetivo valorar el liderazgo de la directora en el desempeño de las funciones administrativas en el Centro Escolar Público Simón Bolívar. Gracias por su valiosa colaboración.

I. Datos generales:

Nombre del directivo: _____

Profesión u oficio _____ Años de servicios : _____

Años de laborar en el centro: _____ Nivel académico: _____

Fecha de la aplicación de la encuesta _____

II. DESARROLLO.

Liderazgo.

1 ¿Cómo define usted el concepto de liderazgo?

2 ¿Que característica posee como líder educativo?

3 Mencione las habilidades que caracterizan su liderazgo en el centro educativo

4 ¿Qué estilo de liderazgo usted ejerce como directivo en el centro escolar?

5 ¿Cree usted que el liderazgo que ejerce fortalece la adquisición de conocimientos, valores y actitudes en los docentes?

6 ¿Cómo valora el liderazgo que usted ejerce en las funciones administrativas en su cargo directivo?

III. FUNCIONES ADMINISTRATIVAS:

A) Planificación

1. ¿Qué tipos de planes se elaboran en el centro escolar?

2. ¿Quiénes participan en el proceso de elaboración de la planificación en el centro escolar?

3. ¿Quiénes participan en la ejecución de la planificación institucional?

Director_____ Sub director_____ docentes_____ estudiantes_____

4. ¿Cuáles son los indicadores que se toman en cuenta para la elaboración de la planificación escolar?

5. ¿La planificación realizada en el centro favorece la toma de decisiones en la institución?

6. ¿Considera usted que se da cumplimiento a los objetivos propuestos en la planificación de la institución?

B) Organización Escolar

1. ¿El organigrama del centro se encuentra ubicado en un lugar visible?

Sí._____ No. _____ Explique: _____

2. ¿Qué objetivos persigue la organización escolar?

3. ¿Cuáles son los criterios que utiliza la dirección para organizar la fuerza laboral de la institución?

4. ¿El personal docente responde a la demanda estudiantil del Centro Escolar?

5. ¿Existe en el centro comisión escolar? Mencione

6. ¿Son funcionales estas comisiones de trabajo? Explique

7. ¿Fomenta usted el trabajo en equipo entre los miembros de la institución educativa? Justifique.

8. ¿Considera usted que la comunidad educativa se siente satisfecha con la organización del centro educativo?

Excelente ____ Muy Buena ____ Buena ____ regular ____ Deficiente ____

C) DIRECCIÓN

1. ¿Se involucra usted directamente en la ejecución de las diversas actividades o designa funciones?

2. De acuerdo a sus actividades como directivo fuera del centro escolar ¿Usted delega funciones? ¿Con qué frecuencia? ¿A quiénes delega?

3. ¿Coordina y promueve usted la participación de los docentes en los (Encuentros Pedagógicos de Intercapacitación) EPI?

4. ¿Cómo incentiva usted el desempeño docente?

Estímulo _____
Elogios sobre tus trabajos _____
Enviándolos a capacitación _____
Reconociendo sus logros antes los demás docentes: _____
otras _____

5. ¿Cómo son manejados los conflictos que se presentan entre el personal docente, estudiantes y padres de familia?

6. ¿Se resuelven los conflictos entre los miembros de la comunidad educativa a la mayor brevedad o se dejan pasar?

7. ¿Qué medidas toma la dirección cuando un miembro de la comunidad educativa incumple en sus funciones?

Llamados de atención: _____

Comunicación escrita con copia a su expediente _____

Llamándolo a despacho y hacerle una carta de compromiso _____

Otros _____

8. ¿Cómo son las relaciones interpersonales con la comunidad educativa?

Subdirector: Buenas _____ Muy buenas _____ Excelentes _____

Docentes: Buenas _____ Muy buenas _____ Excelentes _____

Estudiantes: Buenas _____ Muy buenas _____ Excelentes _____

Padres de familia: Buenas _____ Muy buenas _____ Excelentes _____

Personal admto: Buenas _____ Muy buenas _____ Excelentes _____

9. ¿Cómo es la comunicación con el personal docente y demás miembros de la comunidad educativa?

10 ¿Cuáles son los mecanismos de comunicación que usted aplica?

D) Acompañamiento Pedagógico

1. ¿Realiza usted Acompañamiento Pedagógico al personal docente, con qué frecuencia?

2. ¿Cuáles son los criterios que usted considera al realizar el Acompañamiento Pedagógico?

3. ¿Cuáles son los principales logros observados en el acompañamiento pedagógico?

4. ¿Cuáles son las principales debilidades encontradas en el acompañamiento pedagógico que se realiza a los docentes?

5. ¿Cuáles son las medidas sugeridas a los docentes ante las necesidades observadas?

E) CONTROL Y EVALUACIÓN

1 ¿Considera que la dirección del centro realiza un control para evaluar el cumplimiento de las políticas educativas?

Sí. _____ No _____ Explique _____

2 ¿Realiza la dirección del centro un control de planes?

Si _____ No _____ Explique _____

3. ¿Quiénes son los encargados de actualización la documentación académica?

Directora _____ sub director _____ Secretaria _____ Docente _____

4. ¿Cuáles son los documentos de control que existen para garantizar el desarrollo de la institución?

5. ¿Considera que se obtienen beneficios al llevar un control en el desempeño de las funciones de los docentes?

"Muchas gracias"



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

RECINTO UNIVERSITARIO "RUBÉN DARÍO"
FACULTAD DE EDUCACION E IDIOMAS
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA

Encuesta a Docentes

Estimada y estimado docente el presente instrumento tiene como finalidad conocer su punto de vista sobre el liderazgo de la directora en el desempeño de las funciones administrativas en el Centro Escolar Público Simón Bolívar. Le agradecemos el apoyo brindado y a la vez garantizamos objetividad, anonimato y respeto a su opinión.

I. Datos Generales

Profesión _____ Años de experiencia docente _____

Edad _____ Turno _____ Fecha de llenado de la encuesta _____

II. Desarrollo.

Señale con una equis (X) la opción que a su criterio corresponda y justifique en caso que sea necesario y la pregunta lo requiera. Se Le agradece su sinceridad y su valioso tiempo.

1. ¿Cómo valora el liderazgo de la directora dentro de la comunidad educativa?

Excelente Muy Bueno Regular Deficiente

Explique: _____

2. ¿Considera usted que la directora posee características de un líder educativo?

Sí NO Explique _____

3. Marque con una (x) las habilidades de liderazgo que se identifican en la directora del Centro Escolar.

- Comunicativa _____
- Resolución de conflictos _____
- Toma de decisiones _____
- Hábil socialmente _____
- Abierto a escuchar a los demás _____
- Tolerancia y respeto _____
- Negociación _____
- Organizativa _____
- Preocupación e interés por el grupo _____
- Capacidad de motivar _____

4. ¿Cree usted que el liderazgo que ejerce la directora fortalece la adquisición de conocimientos, valores y actitudes en el personal docente y resto de la comunidad educativa?

SÍ NO Explique _____

5. ¿Usted Participa en la elaboración de los planes del centro?

SÍ NO Explique _____

6. ¿La dirección involucra directamente a la comunidad educativa en la ejecución de las actividades del centro?

SÍ NO Explique _____

7. ¿Conoce usted lo objetivos que persigue la institución?

SÍ NO Explique _____

8. ¿La dirección da soluciones a los conflictos que se presentan entre los miembros de la comunidad educativa?

SÍ NO Explique _____

9. ¿La dirección del centro promueve las buenas relaciones interpersonales entre los docentes?

SÍ NO Explique _____

10. ¿Cómo valora el proceso de comunicación que establece la dirección con el personal docente y resto de la comunidad?

Excelente Muy Buena Regular Deficiente

11. ¿La directora realiza acompañamiento pedagógico?

SÍ NO Con qué frecuencia _____

12. ¿Si la dirección encuentra dificultades en la realización del acompañamiento pedagógico, brinda sugerencias de acuerdo a las necesidades encontradas?

Explique en el caso de ser positivo

SÍ NO Explique _____

13. ¿Considera usted que se obtienen beneficios para los docentes al realizar el acompañamiento pedagógico?

SÍ NO Explique _____

14. Mencione los aspectos positivos que usted observa en este centro

15. ¿Qué debilidades encuentra usted en el centro escolar?

Explique. _____

16. ¿Qué aspectos cree usted se pueden mejorar en el centro de estudio?



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

RECINTO UNIVERSITARIO "RUBÉN DARÍO"
FACULTAD DE EDUCACION E IDIOMAS
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA

Encuesta a Padres de Familia

Estimado padre de familia, la presente encuesta es con el fin de recopilar información acerca de las opiniones y expectativas que tienen los padres de familias sobre el liderazgo de la dirección en el desempeño de las funciones administrativas del Centro Escolar Público Simón Bolívar.

Señale con una equis (X) la opción que a su criterio corresponda y justifique en caso que sea necesario y la pregunta lo requiera. Se Le agradece su sinceridad y su valioso tiempo.

I. DATOS GENERALES

Edad: _____ Nivel Académico: _____

Profesión u oficio: _____ Fecha de aplicación de encuesta: _____

Padre de familia Tutor Otro Sexo: M F

II. Desarrollo

1. ¿Conoce usted a la directora del centro escolar?

SI NO Explique _____

2. ¿Considera usted que la directora tiene liderazgo dentro de la comunidad educativa?

SI NO Explique _____

3. ¿Considera usted que la directora posee características de un líder educativo?

SI NO Explique _____

4. Marque con una (x) las habilidades de liderazgo que se identifican en la directora del Centro Escolar.

- Comunicativa _____
- Resolución de conflictos _____
- Toma de decisiones _____
- Hábil socialmente _____
- Abierto a escuchar a los demás _____
- Tolerancia y respeto _____
- Organizativa _____
- Preocupación e interés por el grupo _____
- Capacidad de motivar _____

5. ¿Invitan a los padres de familia a participar a las juntas o reuniones que se hacen la escuela?

Sí No ¿Con qué frecuencia? _____

6. ¿Ha participado en planes y proyectos que promueve el colegio?

Sí No ¿Cuáles? _____

7. ¿Sabe usted si existe comisión de trabajo en el centro escolar?

SÍ NO

8. ¿Usted forma parte de alguna de estas comisiones de trabajo?

SÍ NO

9. ¿La dirección da soluciones a los conflictos que se presentan dentro de la comunidad educativa?

SÍ NO Explique _____

10. ¿Considera usted que la directora promueve las buenas relaciones entre los miembros de la comunidad educativa?

SÍ NO Explique _____

11. ¿Cuándo usted quiere hablar con la directora o con otro personal administrativo del centro cómo es la atención brindada?

Excelente Muy Bueno Buena Regular Deficiente

12. Mencione los aspectos positivos que usted observa en este centro

13. ¿Qué debilidades encuentra usted en el centro? Explique.

14. ¿Qué aspectos cree usted se pueden mejorar en el centro de estudio?

"Muchas gracias"

Anexo No. 2



CRONOCRAMA DE TRABAJO 2017
Seminario de graduación V Año.
Carrera: Pedagogía con mención en Admón. de la educación
Integrantes: Cristhian Jiménez S. y Saraí Cardenal P.
Meses de Ejecución.

Actividades	Agosto				Septiembre					Octubre				Noviembre			
	5	12	19	26	2	9	16	23	30	07	14	21	28	04	11	18	25
Análisis de los documentos científicos, normativos y organizativos del seminario de graduación.	X	X															
Revisión del informe de investigación (protocolo): <ul style="list-style-type: none"> Tema. Antecedentes, planteamiento del problema y objetivos. 			X	X													

<p><u>Avances de la investigación.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Marco Teórico. • Preguntas directrices. • Operacionalización de las variables. 					X	X	X											
<ul style="list-style-type: none"> • Diseño metodológico. • Elaboración y validación de instrumentos. 								X	X									
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aplicación de instrumentos. ➤ Procesamiento y análisis de la información. 										X	X	X						
<ul style="list-style-type: none"> • Conclusiones , recomendaciones y propuestas de mejoras • Bibliografía 													X	X	X			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Informe final - Evaluación final (Pre - Defensa) 																	X	X

Anexo No.3

Galería de Fotos
del Centro Escolar Público Simón Bolívar



Personal directivo del centro escolar público Simón Bolívar



Directora del centro con docente



Oficina de dirección del centro



Alumnos del centro escolar en auditorio



Entrada principal del centro escolar



Áreas verdes del centro escolar



Área de seguridad del centro escolar