

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE AUTÓNOMA, MANAGUA  
FACULTAD DE EDUCACION E IDIOMAS  
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA**



**Trabajo final de Seminario de Graduación para optar al título de Licenciadas en Pedagogía con mención en Administración de la Educación.**

**Tema de Investigación**

***LIDERAZGO Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL DIRECTOR DE LA ESCUELA PÚBLICA NUEVA ESPERANZA, DEPARTAMENTO DE GRANADA EN EL II SEMESTRE DE 2014.***

**Autoras:**

Téc. Judith Solano Mendoza  
Téc. María Del Socorro Bermúdez Aguirre

**Tutora:** MSc. Elena Bolaños Prado

Managua, 29 noviembre de 2014

## AGRADECIMIENTO

Agradecemos de todo corazón a Dios nuestro señor por permitir llegar a culminar con éxito nuestra carrera, por darnos la sabiduría, las fuerzas, perseverancia y conocimientos suficientes para obtener este logro tan satisfactorio para nosotras.

A nuestra Tutora Msc. Elena Bolaños Prado por el apoyo brindado, que con paciencia y dedicación supo inducirnos en el camino de la responsabilidad para alcanzar la meta que nos propusimos en el Seminario de Graduación.

A todos los docentes de la UNAN – Managua, que aportaron sus valiosos conocimientos para orientarnos y guiarnos en el alcance de nuestros objetivos y metas, en especial a la Msc. Magdaly Bautista Lara por estar con nosotras como coordinadora de nuestra carrera durante estos cinco años, al profesor Vicente Briceño, al profesor Raúl Ruiz Carrión y al profesor Henry Balmaceda.

A la comunidad Educativa de la escuela pública Nueva Esperanza ubicada en el departamento de Granada, por cooperar de manera incondicional al permitirnos realizar nuestro trabajo de investigación.

## DEDICATORIA

Dedicamos nuestro trabajo de Graduación a DIOS por regalarnos el don más preciado que tiene el ser humano, “**La vida**” y también a nuestros padres, quienes son el motor que impulsan nuestras vidas, porque supieron brindarnos su apoyo y motivación incondicional para finalizar nuestros estudios, por la paciencia que tuvieron ante nuestras ausencias, nuestros enojos, angustias, desesperación, alegrías y tristezas pero que al final junto con ellos celebramos y disfrutamos el éxito obtenido.

“El señor es mi pastor nada me faltara, en lugares de delicados pastos el me hará descansar junto a aguas de reposo me pastoreara, confortará mi alma, me guiara por sendas de justicia por amor de su nombre aunque ande por valles de sombra de muerte no temeré mal alguno porque tu estarás conmigo, tu vara y callado me infundirán aliento, preparas un banquete delante de mí y en presencia de mis angustiadores unges mi cabeza con aceite mi copa está rebosando, ciertamente mi señor el bien y la misericordia me seguirán por todos los días de mi vida y en la casa de Dios morare por largos días, Amen.”

(Salmo: 23)

## RESUMEN

El Liderazgo y la gestión administrativa, están vinculadas al buen manejo de la comunidad educativa, a través del director escolar. Por ello, éste debe fomentar la ayuda mutua, la comprensión, tomar decisiones, orientar, acompañar al profesor en el aula, ejercer un proceso de comunicación eficaz, tendiente a propiciar un clima favorable para el mejoramiento del desempeño de los docentes.

Al director se le exige poseer un liderazgo y una buena gestión administrativa que le permita llevar a cabo sus funciones, procesos inherentes a su cargo, motivando al personal de su institución a participar en el logro de los objetivos propuestos. Donde se promueve que el director se conduzca mediante un liderazgo participativo el cual permita al personal incorporarse a la toma de decisiones de la institución.

Por esa razón, el presente seminario de Graduación tuvo como propósito analizar el liderazgo y la gestión administrativa del director de la escuela pública Nueva Esperanza.

El Problema, en donde se contextualiza la problemática, objeto de estudio, formulando las interrogantes y los objetivos a los cuales se dará respuesta durante el desarrollo del trabajo, así como las variables que sirven de guía al mismo, Marco Teórico, contiene la fundamentación teórica del estudio, la cual se estructuró de acuerdo con lo planteado en la operacionalización de las variables. Diseño Metodológico, presenta la metodología utilizada durante el desarrollo del estudio, la cual permitió desarrollar el trabajo de acuerdo a métodos y técnicas establecidas.

También contó con La presentación e interpretación de Resultados, donde se presentan y analizan los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos, Conclusiones y Recomendaciones, que contiene las conclusiones a las cuales se llegó luego de culminado el estudio y las recomendaciones surgidas como resultado del mismo. Además, presenta la bibliografía y los anexos considerados en el proceso investigativo.

Se considera a los directivos como gerentes, quienes deben reunir un conjunto de requisitos y cualidades, entre las que cabe mencionar el desarrollo de un liderazgo que le permita no sólo cumplir con el ejercicio de las funciones gerenciales básicas como planificación, organización, dirección, control, sino también conducir al talento humano de su organización educativa para la optimización de su desempeño laboral como elemento esencial para lograr las metas propuestas.

Evidentemente, toda institución escolar debe ser dirigida por un director, quien es el responsable de operacionalizar el desarrollo de la acción educativa con el

propósito de alcanzar la excelencia en el proceso que ésta lleva a cabo. Por esa razón, es preciso reconocer que las diversas actividades del gerente educativo son fundamentales en el desarrollo de las instituciones escolares por cuanto el funcionamiento de ellas descansa en la adecuada labor del personal.

El trabajo del líder y del gestor administrativo no es fácil. Va a dedicar su tiempo a los asuntos operacionales, pero sin perder de perspectiva que la finalidad de la escuela es propiciar el logro de la excelencia académica.

## INDICE

Portada	
Agradecimiento	
Dedicatoria	
Resumen	
	N° de pagina
I – Introducción	7
1.1 – Justificación	8
1.2 – Antecedentes	9
II – Objetivos	11
III – Marco teórico	12
Liderazgo	11
Gestion	19
Administración	24
Planificación	24
Organización	25
Dirección	26
Control	29
Supervisión	30
Evaluación	30
IV – Preguntas directrices	31
V – Operacionalización de variables	32
VI – Diseño metodológico	36
VII – Análisis de resultados	39
VIII – Conclusiones	47
IX – Recomendaciones	49
X – Bibliografías	50
XI – Anexos	51

## I - INTRODUCCIÓN

El director de un centro educativo es la máxima autoridad y el representante legal de la misma. Es responsable de los procesos de liderazgo y gestión educativa, pedagógica y administrativa, debiendo lograr óptimas condiciones para el adecuado desempeño profesional de los docentes, a fin de que los estudiantes obtengan las competencias necesarias, por grado y edad.

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

Los procesos de cambio o mejoras sustantivas en educación ocurren tanto en las aulas como en las escuelas. Es allí donde las reformas y las políticas educativas se hacen realidad. Sin embargo, los cambios no ocurren de modo mecánico, requieren de conductores, de líderes que piensan en un futuro diferente y que sean capaces de conducir a las comunidades educativas hacia dicha meta.

Son los directores de las escuelas educativas quienes deben liderar estos procesos. Por ello, se considera fundamental la formación de los directores de instituciones educativas en temas como: liderazgo y gestión administrativa.

El liderazgo y gestión administrativa de un director educativo debe tender al logro de los objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los estudiantes, padres de familia, de docentes y de toda la comunidad educativa. En pos de un modelo de país solidario, ético y participativo.

## 1. 1 - JUSTIFICACION

La realización de la presente investigación permitirá valorar los procesos de liderazgo y gestión administrativa del director, con el fin de contribuir al buen funcionamiento del centro y también para retroalimentar nuestros conocimientos para nuestro futuro trabajo directivo – administrativo, por eso hemos realizado la investigación sobre procesos de liderazgo y gestión administrativa del director de la escuela pública “Nueva Esperanza” ubicado en el departamento de Granada, en el II semestre (2014).

A través de la preparación de conocimientos científicos acerca del liderazgo y sobre gestión administrativa, pretendemos brindar al centro de estudios nuevas alternativas o sugerencias que puedan ser de utilidad para el crecimiento del mismo. Con este trabajo investigativo el centro podrá compartir los resultados poniendo en práctica las recomendaciones sugeridas al centro educativo para la superación del aprendizaje de los estudiantes llevando a cabo un buen liderazgo y gestión administrativa para fortalecer la calidad del proceso enseñanza aprendizaje.

Con base a los resultados daremos a conocer fortalezas y debilidades dentro del marco administrativo basándonos en el liderazgo y gestión que se podrán utilizar con mayor efectividad en la técnicas y estrategias del quehacer administrativo : director- docente.

La investigación planteada servirá de referencia a otros estudiantes que deseen trabajar sobre este tópico, al Ministerio de Educación (MINED) servirá de apoyo para el análisis de liderazgos y de gestiones administrativas y al centro de documentación de Pedagogía (CEDOC) para futuras investigaciones.



## 1. 2 - ANTECEDENTES

Con el objetivo de profundizar el tema de investigación acerca del liderazgo y de gestión administrativa, hemos decidido buscar investigaciones que aborden temas relacionados con nuestras variables de investigación y encontramos en el centro de documentación, (CEDOC) de Pedagogía, de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Recinto Universitario Rubén Darío los siguiente informes de Seminario de Graduación cuyos tema de investigación fueron:

*Funciones administrativas del director y su incidencia en el Liderazgo y Gestión administrativa de la Escuela Publica José Dolores Estrada de San Marcos, Carazo en el II semestre (2009).* Sus autoras fueron Esperanza del Carmen Vallejos Palacios y Araceli Auxiliadora López Villanueva.

Entre las principales conclusiones a las que llegaron se mencionan las siguientes:

- ◆ Los problemas a los que normalmente se enfrenta en los puestos directivos es en relación a la formación de las personas que desempeñan funciones directivas.
- ◆ Las personas que ejercen funciones directivas, se nutren de la tradición y la improvisación.
- ◆ Es notoria la falta de formación para las funciones que fueron asignadas.

El siguiente seminario de graduación tiene por tema:

*Tipo de liderazgo aplicado en la administración del centro educativo privado International College, en la modalidad de secundaria regular, B° El Paraisito, distrito IV, municipio de Managua en el II semestre del año lectivo 2013.* Sus autoras fueron: Yeneling Massiel Guadamuz Martínez y Sonia María Vallecillo Altamirano.

Entre las principales conclusiones mencionan las siguientes:

- ◆ El tipo de liderazgo es autócrata, es decir un líder autoritario ya que ella asume toda la responsabilidad de todas las actividades del centro así como tomar las decisiones, iniciar acciones, dirigir, motivar y controlar al personal docente, administrativo y estudiantado, es quien dice a los empleados que, como, y cuando realizar la tarea.
- ◆ La directora considera tener el liderazgo de la comunidad educativa ya que ha proyectado por la dirección, se realiza tal y como ella orienta.

Otro trabajo referido a nuestras variables se titula:

Estilo de liderazgo aplicado por la directora en el desarrollo del proceso administrativo en el colegio público “El Gueguense” del distrito IV, del municipio de Managua durante el II semestre del año lectivo 2013. Sus autores fueron: Mario Alberto Chávez Hernández y Carmen Lilieth Olivas Lazo.

Dentro de las principales conclusiones encontramos que:

- ◆ La directora del colegio público “El Gueguense” posee algunas características del líder, ya que mantiene la constancia al ser coherente en su manejo administrativo, la habilidad para comunicarse, saber delegar el trabajo y controlar el desarrollo de las labores de los docentes.
- ◆ Carece de conocimientos básicos de administración, ya que la definición de liderazgo la reduce a cualidades personales como la pasión al trabajo, buena auto imagen, respeta a las personas, posee entusiasmo y dinamismo; además de vivir en congruencia entre el pensar, el decir y el hacer.

## II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

### **Objetivo General:**

1 - Valorar los procesos de Liderazgo y Gestión Administrativa del Director de la Escuela Pública Nueva Esperanza de Granada.

### **Objetivos Específicos:**

1 - Identificar el tipo de liderazgo que ejerce el actual director del Centro educativo.

2 - Analizar la gestión administrativa, que realiza el director para garantizar el buen funcionamiento del Centro educativo.

3. Identificar las fortalezas y debilidades en cuanto a los procesos de liderazgo y gestión administrativa del director del centro escolar.

4 - Brindar recomendaciones que permitan mejorar la calidad en los procesos de liderazgo y gestión administrativa del director en pro del desarrollo de la comunidad educativa.

## III - MARCO TEÓRICO

### 3.1 Concepto de liderazgo

Rojas y Gaspar (2006) dicen que el liderazgo es la calidad del líder. Se califica así al comportamiento de los líderes dentro de un grupo. El liderazgo implica dirigir, influir y motivar a los miembros de un grupo para que realicen tareas fundamentales. El liderazgo es esencialmente el ejercicio del poder sobre una persona o un grupo, hacia el logro de objetivos organizacionales, en un proceso y dentro de un marco situacional cambiante.

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".

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

Rojas y Gaspar (2006), en su Libro "Bases del Liderazgo en Educación", definen al líder o 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".

Rojas y Gaspar (2006), en su Libro "Bases del Liderazgo en Educación", definen al líder o 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.

De acuerdo con Lussier & Achua, (2007), no existe una definición universal sobre liderazgo, sin embargo proponen: "Es el proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio".

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 en este último, líderes y seguidores.

### 3.1.2- Principio de liderazgo:

Bolman y Deal (2003) Ser líder es guiar, conducir, dirigir, anticiparse por la fuerza de las ideas, Del carácter, talento, voluntad y habilidades administrativas. Si el directivo guía a su subalterno sólo basado en normas, reglas o por la autoridad que le da la organización formal, no logrará que éste trabaje al máximo de sus capacidades Por el contrario, mediante la aplicación del principio de liderazgo será posible inducir o persuadir a todos a trabajar con celo y confianza en su experiencia o habilidad, con honradez e intensidad en la ejecución del trabajo.

El líder influye sobre las personas por medio de la persuasión, la exhortación, la emulación, la sugestión, la demostración de una devoción sincera hacia alguna meta, la publicidad. Como puede referirse estos conceptos, dirección y liderazgo, se diferencia claramente entre sí. Mientras el primero implica orden, mando, norma, autoridad formal, etc., el segundo indica persuasión, consenso, adhesión, autoridad informal. Lo que nos induce a pensar que lo ideal sería que todos los jefes o directivos fueran líderes, porque el ejercicio de esa función se complementa a la de ser jefe.

Lewis y Likert (2001) han demostrado que los líderes para ser tales deben poseer algunos rasgos y una serie de roles, entre ellos los podemos mencionar en el siguiente cuadro.

### 3.1.3- Rasgos y Roles que poseen los Lideres

RASGOS	ROLES
1. Tienen a ser los mejores y brillantes.	1. Aconsejan, orientan y capacitan a los subordinados.
2. Poseen una elevada moral.	2. Se comunican eficazmente con los subordinados.
3. Manifiestan mejor adaptación en las distintas <u>pruebas</u> de <u>personalidad</u> .	3. Dan a conocer a los subordinados lo que espera de ellos.
4. Tienen a dar y pedir más información.	4. Fijan altas normas de comportamiento.
5. Superan a los demás en inteligencia, <u>conocimiento</u> , confiabilidad y <u>responsabilidad</u> .	5. Conocen a sus subordinados y sus capacidades.
6. Evidencian una <u>productividad</u> elevada.	6. Conocen <u>el estado</u> de la moral organizacional y procuran mantenerlas alta.
7. Poseen popularidad y empatía.	7. Comparte la <u>toma</u> de

	<u>decisiones.</u>
8. Amplio conocimiento de su actividad.	8. Desean y procuran introducir los cambios en la forma de hacer las cosas.
9. Amplio sentido de <u>justicia.</u>	9. Mantienen informados acerca de la real situación, buena o mala, en cualquier circunstancia.
10. Conocimiento y confianza en sí mismos.	10. Expresan satisfacción frente a un buen trabajo.

Fuente: Lewis y Likert (2001)

Por su parte, el sociólogo Weber (1959) formula los tres tipos clásicos de Liderazgo referidos al plano político: racional, que se conduce dentro de los límites legales y está controlado por la autoridad; tradicional, que depende de la autoridad, status, posición; y carismático, que se obtiene por el consentimiento de las cualidades del líder.

### 3.1.4 - Cualidades del Liderazgo:

**Principio de eficacia de las decisiones:** El directivo debe caracterizarse no sólo por tomar decisiones oportunas y efectivas y poseer conocimientos y habilidades, también debe tener el temperamento para asumir riesgos por las decisiones que adopte.

**Principio de la eficacia en la delegación:** Un buen directivo sabe diferenciar lo más significativo y trascendente de sus actividades para ejercerlas personalmente, Dejando lo secundario o adjetivo para ser ejecutado por subalternos debidamente escogidos a quienes confiere autoridad para cumplir con tal misión.

**Principio de la supervivencia directa:** Para una decisión efectiva es necesario que el jefe mantenga contacto directo con los subordinados, independientemente de la supervisión formal (programa oficial) existente.

**Principio de la comunicación efectiva:** para que una orden del directivo sea efectiva debe ser expresada en un lenguaje claro y mensaje consistente, para lograr la comprensión y aceptación de parte Todo directivo de los receptores.

**Principio del cambio continuo:** Para garantizar que la entidad o unidad mejore constantemente, el directivo debe usar siempre alerta e introducir los cambios necesarios aprovechando al máximo su propia creatividad y la de su personal.

**Principio de uso complementario de la organización informal:** debe percatarse de la presencia de los grupos informales, inevitablemente presentes en la entidad, para aprovecharlos en beneficio institucional. Para el efecto conviene hacerse eco, de los requerimientos de sus subalternos, a quienes presentará en sus puntos de vista ante otras instancias.

### 3.1.5 -Teorías del liderazgo:

Por su parte González Rubio (2012) manifiesta que las teorías del liderazgo son las siguientes:

**Teoría situacional:** esta teoría establece que la situación dada, posibilita que cualquier miembro del grupo pueda asumir responsabilidades de liderazgo en un momento dado.

**Teoría de la interacción:** caracteriza a este enfoque la importancia que le aseguran las interacciones entre líder y el seguidor.

**Teoría de los rasgos:** esta teoría se basa en la proposición de que todos los líderes eficaces poseen rasgos o características personales comunes que influyen causalmente sobre el éxito.

**Teoría del adepto:** la teoría del adepto es en realidad una modificación de la teoría de los rasgos. Mientras esta se centra directamente en el líder, la primera es un enfoque indirecto del estudio del líder.

**Teoría ecléctica:** la teoría ecléctica del liderazgo es sintética; es una combinación de componentes de otras teorías, aporta fases explicativas o información originada en otras teorías y forma así un cuerpo de pensamiento destinado a explicar el liderazgo.

### 3.1.6 - Tipos de liderazgo:

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

**Liderazgo democrático:** De acuerdo con Stoner y Freeman (2008) el gerente democrático se caracteriza por “delegar gran parte de su autoridad al grupo y permite a sus subalternos mucha amplitud para tomar sus propias decisiones” Al respecto, Robbins y De Cenzo (2008) expresan “el gerente con liderazgo democrático descentraliza la autoridad, da participación a los subordinados en la toma de decisiones mediante consultas”. Al analizar las definiciones anteriores, se infiere que el gerente democrático utiliza la discusión en grupo, en la cual se aprovechan las ideas de este para la toma de decisiones compartidas; asimismo, estimula a los empleados a expresar sus ideas, formular sugerencias para la solución de problemas.

**Liderazgo socio-emocional:** posee la capacidad y los recursos necesarios para que los otros se sientan a gusto y satisfecho de pertenecer al grupo.

**Liderazgo de opiniones:** Es el líder que el grupo informal influye sobre las creencias y actitudes de otros.

## **Liderazgo Liberal del Director**

Para Hall (2006) El liderazgo liberal se percibe como inadecuado para las instituciones educativas, por cuanto éstas requieren de la conducción del director para que se lleven a cabo todos los procesos correspondientes a su función, y este estilo permite al docente llevar a cabo sus actividades sin el correspondiente control y guía del gerente, lo cual la mayoría de las veces genera descontrol en la realización de las mismas, conformándose grupos inadecuados dentro del personal.

### **3.1.7 - Características del liderazgo:**

Por su parte González Rubio (2012) existen diversos tipos de líderes:

#### **Líder pulpo:**

- a) Es el caudillo
- b) Es el que hace y sabe todo
- c) El que se hace imprescindible
- d) El que cree que los demás miembros del grupo no saben nada.

#### **Líder araña:**

- a) Es el activista
- b) Es el que hace gestiones y trámites, papeles y juicios.
- c) Se limita a hacer obras, pero no promueve organización.

#### **Líder muerto:**

- a) Es el que no tiene vida
- b) Es el que no se mueve
- c) Es el que no convoca a reuniones
- d) Es el que no hace nada por su grupo y comunidad

#### **Líder tortuga:**

- a) Es el pasivo
- b) El que no tiene iniciativa
- c) Trabaja solo cuando el grupo le exige y le cuestiona

#### **Líder zorro:**

- a) Es el aprovechador
- b) Es el que utiliza su cargo para fines económicos y políticos.
- c) Es el que trabaja solo para figurar.

#### **Líder abeja:**

- a) Es el democrático
- b) Es el que su cargo está al servicio de los demás
- c) Es el que promueve la participación de todos
- d) Es el que valora y respeta a su base.
- e) Asume responsabilidades y da cuenta a los demás.



### 3.1.8 - Los Rasgos de la Personalidad y el Liderazgo

(Lussier & Achua, 2007), explica que los estudiosos de los rasgos de personalidad y liderazgo, examinaron la personalidad, las capacidades físicas y las características sociales.

Define los rasgos como características que distinguen a las personas, y personalidad como combinación de rasgos que definen el comportamiento de un individuo.

### 3.1.9 - El modelo de las cinco dimensiones de la personalidad del liderazgo

De acuerdo con (Lussier & Achua, 2007), El modelo de las cinco dimensiones de la personalidad clasifica los rasgos en las dimensiones de:

**Dimensión Emocional:** Incluye los rasgos de liderazgo y extroversión.

**Dimensión de Empatía:** Incluye rasgos relacionados con llevarse bien con la gente.

**Dimensión Ajuste de la personalidad:** Comprende rasgos relacionados con la estabilidad emocional.

**Escrupulosidad:** Comprende rasgos relacionados con la estabilidad emocional.

**Apertura a la experiencia:** comprende rasgos con la disposición a cambiar y probar cosas nuevas.

### 3.1.10 - Rasgos de un liderazgo mal orientado

(Lussier & Achua, 2007) Explica que en un estudio realizado a 21 ejecutivos fracasados con otros 20 que habían ascendido exitosamente, resultó que el problema radicaba en que los fracasados no tenían suficiente habilidad para las relaciones humanas, no trataban a las personas como activos valiosos, no lograron hacer el cambio de paradigma de la administración al liderazgo.

### 3.1.11 - Rasgos de los Líderes Eficaces

Parafraseando a (Lussier & Achua, 2007) los investigadores que no se interesaron en la personalidad o rasgos, deseaban identificar aquellas características propias de los buenos líderes, estos rasgos están clasificados apoyándose en el modelo de las cinco dimensiones, es preciso mencionar que aquí se mencionan aquellos rasgos que cuentan con un sustento empírico sólido, ya que no hay una lista aceptada por todos los estudiosos, estos rasgos son:

- ◆ Dominio (dimensión emocional)
- ◆ Gran Energía (Escrupulosidad)

- ◆ Confianza en sí mismo (Escrupulosidad)
- ◆ Locus de Control (apertura a la experiencia)
- ◆ Estabilidad (Ajuste)
- ◆ Integridad (Escrupulosidad)
- ◆ Inteligencia (Apertura a la Experiencia)
- ◆ Flexibilidad (apertura a la experiencia)
- ◆ Sensibilidad hacia los demás (Empatía).

### 3.1. 12 - Perfil de personalidad de los Líderes Eficaces

McClelland (2004) en su teoría sobre motivación del logro se identifican tres rasgos principales a los que llama necesidades, en la teoría sobre el perfil de la motivación del líder, se identifican las siguientes:

**Necesidad de Logro:** Es aquel interés inconsciente por lograr la excelencia merced a esfuerzos individuales, se clasifica dentro de la dimensión de escrupulosidad, suelen disfrutar de puestos de tipo emprendedor.

**La necesidad de Poder:** Interés inconsciente por influir en los demás y buscar posiciones de autoridad, se clasifica dentro de la dimensión emocional, se ajustan al poder y la política para hacer un buen liderazgo.

**La necesidad de Afiliación:** interés inconsciente por crear, mantener y restablecer relaciones personales estrechas, se clasifica dentro de la dimensión empatía del modelo de los cinco grandes.

### 3.2 - Gestión (Concepto)

Es el proceso mediante el cual el directivo o equipo directivo determinan las acciones a seguir (planificación), según los objetivos institucionales, necesidad des detectadas, cambios deseados, nuevas acciones solicitadas, implementación de cambios necesarios, y la forma como se realizarán estas acciones (estrategias, acción) y los resultados que se lograrán.

### 3.2.1 - Gestión educativa:

Rogers (1983) Se le considera gestión de la educación al conjunto de procesos, de tomar decisiones y ejecuciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación. La gestión educativa debe tender al logro de los objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de La gestión administrativa es definida como “el conjunto de actividades” de dirección y de administración de una escuela.

Los estudiantes, padres de familia, de docentes y de la comunidad toda. En pos de un modelo de país solidario, ético y participativo.

Por su parte Ivancevich y otros (1997) dice que es el proceso emprendido por una o más personas para combinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad, que cualquier otra persona no podría lograr si trabajara sola. Tiene que ser en conjunto para que el trabajo realizado se solidifique cada vez más.

### 3.2.2 - Funciones de la gestión:

**Función administrativa.** Esta función administrativa es la más estratégica para dinamizar el funcionamiento institucional, y se ejercita mediante la influencia personal sobre los subalternos – docentes y no docentes – para que debidamente orientados y conducidos realicen en forma entusiasta y eficiente sus funciones, tendientes al logro de los objetivos y metas.

En razón de que esta función pretende orientar e influir en el comportamiento de las personas, es que en la dirección se aplican con mayor precisión los aportes de las ciencias de la conducta.

**La función directiva:** va a la par de que implica la capacidad para conducir personas, implica también un don especial para ser reconocido y seguido por los subalternos, puesto que no es posible el acatamiento o cumplimiento de las órdenes si no existe un mínimo de aceptación de quien las imparte. Indudablemente que para lograr este reconocimiento y adhesión el directivo deberá evidenciar características que lo hagan merecedor del espontáneo seguimiento, como:

- ◆ La capacidad profesional.
- ◆ La causa que representa, enarbolando las aspiraciones e inquietudes de su personal.
- ◆ Los principios y valores éticos que practica.

- ◆ Para el ejercicio de la función directiva es necesario contar con una serie de habilidades y cualidades personales:
- ◆ Capacidad para tomar decisiones.
- ◆ Habilidad para supervisar y controlar.
- ◆ Habilidad para despertar entusiasmo.
- ◆ Capacidad de liderazgo.
- ◆ Carácter emprendedor y entusiasta.
- ◆ Disposición para asumir responsabilidades y correr los riesgos inherentes.
- ◆ Imaginación, iniciativa e inteligencia.
- ◆ Capacidad para expresarse con claridad

### **3.2.3 - Propósitos centrales de la gestión administrativa:**

- ◆ Identificar los problemas, dificultades, aciertos y logros. En síntesis detectar fortalezas y debilidades.
- ◆ Proponer correctivos y comprometerse en la revisión y ajustes para garantizar un proceso permanente de mejoramiento cualitativo.
- ◆ Formular lineamientos de acción, dirigidos al mejoramiento continuo de la gestión administrativa estos lineamientos de acción se encuentran en principios de participación, responsabilidad, compromisos entre quienes hacen la vida escolar.

### **3.2.4 - Fortalezas de la gestión administrativa:**

- ◆ Planificación instruccional por parte de los docentes
- ◆ Conocimientos del personal, de sus funciones y tareas
- ◆ Existencia de reglamento interno
- ◆ Que se cumpla con los propósitos en el plan de estudios vigente

- ◆ Gestionar ante las instancias correspondientes de la dotación de recursos materiales, humanos, infraestructura, tiempo que también impacta en la calidad de los servicios financieros de la escuela.

### 3.2.5 - Los estilos de Gestión Administrativa:

**El estilo autocrático:** Permite una gestión muy anacrónico definido en una palabra yo soy el director y yo soy quien ordena y manda,

**El estilo Burocrático unilateralista:** El director trata de cumplir las normas pero las decisiones son muy controladas por él y los trámites se tienen que hacer mediante formalidades, tanto documentarias como funcionales, arrastra el tiempo y no es oportuna decisiones mientras dura los tramites ya no es pertinente. El estilo liberal las No toma en cuenta absolutamente a los agentes educativos y menos las normas educativas dirige como venga tratando de dar cumplimiento de su función como director, confunde con el libertinaje y comete mucho errores.

**El estilo concertador:** Convoca a todas las partes o estamentos de una administración, requiere las necesidades y propugna las falencias y la solución siempre está bajo los cánones de la concertación o acuerdo de gobernabilidad.

**El estilo democrático:** Quien dirige convoca a las fuerzas sociales o componentes de la familia educativa en la participación de opiniones, pero solamente tomar lo que piensan más las decisiones están a cargo del director en algunas ocasiones toma acciones con la participación de los agentes participativos. el estilo legislacioncita: tiene que justificar mediante una norma o una resolución es decir abusa con el uso del Manual de organización y funciones (MOF) sin importar si es acorde o no a las necesidades de la institución y de los agentes participativos.

### 3.2.6 - Gestión y cambio educativo acciones de gestión:

Cambio educativo significa la acción planificada con el fin de producir una innovación (modificaciones de estructuras o sus operaciones) cuyo término representa un mejoramiento en la unidad educativa en orden al logro de sus objetivos. Diseño de nuevos mecanismos o procesos, o el mejoramiento de los actuales, con el propósito de mejorar los resultados o productos educativos.

El gestionar se realiza con mucha cautela y prudencia para modernizar, reformar, transformar a las administraciones públicas teniendo siempre en cuenta al hombre y a la mujer, aquí incluimos a la institución, la organización educativa en lo macro y lo micro. Nosotros proponemos que ese gerenciamiento o gestión sea realizado desde un enfoque humanista y ético, con soporte en principios en pos del desarrollo humano.

Pero siempre tenemos que estar consciente que todo cambio precisa de: (Duck-Jeanie: 2001)

- 1) Desplegar una cantidad de esfuerzo.
- 2) Realizar un Planeamiento Estratégico.
- 3) Una buena ejecución.
- 4) Estar consciente que tenemos que enfrentar emociones, como: agitación, cansancio, agotamiento, temor, ansiedad, amor y optimismo.

Una buen gestión educativa llevado de manera integral en sus componentes directivo, administrativo, pedagógico y de comunidad, permite recopilar, sistematizar, analizar y valorar la información sobre el desarrollo de las acciones y del resultado de los procesos de la institución, programa o proyecto, con el fin de establecer un balance de fortalezas y oportunidades de mejoramiento, el cual, permite diseñar acciones efectivas de mejoramiento.

### 3.2.7 - Tipos de gestiones:

**Gestión directiva:** La acción de esta gestión se centra en el direccionamiento estratégico, la gerencia, la cultura institucional, el clima y la organización institucional. Con ello es posible organizar, desarrollar y evaluar el funcionamiento general de la institución a través de los directivos. Está orientada hacia la planeación estratégica, los sistemas de comunicación y el desarrollo del clima organizacional que identifican los componentes de la gestión educativa: académico, administrativo, financiero y comunitario.

**Gestión académica-pedagógica:** Señala la manera como enfocan las acciones para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social, laboral y profesional. Esta área de la gestión se encarga de lo relacionado con el diseño curricular, la práctica pedagógica institucional, la gestión de aula, la evaluación y el seguimiento académico.

**Gestión administrativa y financiera:** da soporte al trabajo institucional; tiene a su cargo todo lo relacionado con el apoyo a la gestión académica-pedagógica, la administración de la planta física, los recursos y los servicios, la administración del talento humano, y el apoyo financiero y contable. Existe en función de los componentes académico y directivo, además del logístico (biblioteca, laboratorios, inventario de bienes); el ofrecimiento de servicios complementarios y la administración de los recursos humanos.

**Gestión de la comunidad:** como su nombre lo indica, vela por las relaciones de la institución con la comunidad, así como de la participación y la convivencia. Los referentes para su diagnóstico son el Proyecto Educativo Institucional, el Manual de Convivencia, y los resultados de las evaluaciones, entre otros.

Un director debe tener un grado importante de estabilidad emocional, ya que en un mundo de cambios permanente, que exige una reestructuración permanente de la institución, para que esta no quede caduca en su estructura, esta evolución cultural genera grandes ansiedades en sus actores, dando cuadros de presunciones que pueden desembocar en conflictos internos, con el consecuente deterioro de la tarea institucional. El rol del director es el de calmar las ansiedades o dar un marco contenedor de cambio, que permita restablecer los equilibrios correspondientes, quizás una solución es la de ir pensando, anticipando en equipo las posibles variables de cambio que implican cada reestructuración.

### **3.2.8 - Dimensiones de la Gestión.**

- La dimensión organizacional:
  - ◆ Los organigramas
  - ◆ La distribución de las tareas
  - ◆ La división del trabajo
  
- La dimensión administrativa:
  - ◆ La planificación de las estrategias
  - ◆ Consideración de los recursos humanos y financieros
  - ◆ El control de las acciones propiciadas
  - ◆ El manejo de la información
  
- La dimensión pedagógica:
  - ◆ Los vínculos que los actores construyen con los modelos didácticos
  - ◆ Las modalidades de enseñanza
  - ◆ El valor otorgado a los saberes
  - ◆ Los criterios de evaluación
  - ◆ Las teorías de la enseñanza.

### **3.3- La Administración Educativa.**

Según Fayol, es un conjunto ordenado y sistemático de principios, técnicas y prácticas que tienen como finalidad apoyar la consecución de los objetivos ordenados de una organización a través de la previsión de los medios necesarios para obtener los resultados con la mayor eficiencia, eficacia y congruencia, así como la óptima coordinación y aprovechamiento del personal y los recursos técnicos, materiales y financieros.

Es definida por Ugalde (1979) como un proceso lógico y sistemático de técnicas y principios aplicados al campo educativo con la finalidad de obtener una enseñanza de calidad.

### **3.4 Planificación:**

Bautista Lara nos dice que es un proceso sistemático, integral, nacional y continuo de previsión, organización y uso de los recursos disponibles de un país, una región, una empresa o una familia, con miras a lograr objetivos y metas en un tiempo y espacio prefijado.

#### **3.4.1 - Etapas de implementación del proceso de Planificación.**

Bautista Lara expresa que el proceso de planificación en la educación comprende seis etapas que son:

- Orientación o decisión política
- Programación o formulación del plan
- Aprobación y Selección de alternativas
- Implementación, ejecución o administración del Plan
- Seguimiento, evaluación y control
- Difusión y Comunicación

#### **3.4.2 - Los Instrumentos básicos de la Planificación**

Filgueira (2001) El Plan: Es el instrumento más general de la planificación, contiene el diseño total del proceso que seguirá para alcanzar los objetivos y metas que en él se explicitan en: **Programas y Proyectos:**

### **3.5 - Organización**

De acuerdo a Jiménez (2009) Es el proceso que establece la estructura formalizada y las relaciones de coordinación que deben existir entre las funciones, niveles jerárquicos, recursos humanos y no humanos en un organismo social para la realización eficiente de los planes y logro de los objetivos organizacionales.

#### **3.5.1 - El proceso de la Organización.**

Segun Narváez (2012) La organización es un proceso que inicia con los resultados de la planeación y termina con el establecimiento de un sistema de organización que ofrece las condiciones para la dirección y el control.

#### **3.5.2 - La Organización de los Recursos Tecnológicos**

Drucker y Lewis (2000) La integración curricular de los medios tecnológicos (informáticos, telemáticos, audiovisuales y de la comunicación social en general) y el aprovechamiento de las ventajas didácticas no resulta una tarea sencilla. El profesorado requiere determinadas habilidades y conocimientos técnicos, ha de



estar informado sobre los materiales disponibles y sobre cómo usarlos didácticamente, y necesita unos recursos y una infraestructura para desarrollar las actividades educativas con los alumnos.

Ante la problemática que supone la aplicación de los recursos informáticos y audiovisuales en los procesos de enseñanza y aprendizaje, los centros educativos que quieren potenciar su utilización por parte del profesorado han de procurar una buena organización de estos recursos.

Esta organización generalmente supone el montaje de unas aulas de recursos que faciliten la utilización, el control y el almacenamiento de estos materiales.

### 3.6 - Dirección Escolar (concepto)

Bolman y Deal (2003) El término de dirección 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") cuyo objeto de estudio son las escuelas.

Esta función envuelve los conceptos de motivación, liderazgo, guía, estímulo y actuación. A pesar de que cada uno de estos términos tiene una connotación diferente, todos ellos indican claramente que esta función gerencial tiene que ver con los factores humanos de una organización.

#### 3.6.1 - Funciones del director:

González Rubio, (2012) manifiesta que las funciones que debe cumplir un Director son las siguientes:

**Función administrativa:** Esta función administrativa es la más estratégica para dinamizar el funcionamiento institucional, y se ejercita mediante la influencia personal sobre los subalternos – docentes y no docentes – para que debidamente orientados y conducidos realicen en forma entusiasta y eficiente sus funciones, tendientes al logro de los objetivos y metas. En razón de que esta función pretende orientar e influir en el comportamiento de las personas, es que en la dirección se aplican con mayor precisión los aportes de las ciencias de la conducta.

**La función directiva:** a la par de que implica la capacidad para conducir personas, implica también un don especial para ser reconocido y seguido por los subalternos, puesto que no es posible el acatamiento o cumplimiento de las órdenes si no existe un mínimo de aceptación de quien las imparte. Indudablemente que para lograr este reconocimiento y adhesión el directivo deberá evidenciar características que lo hagan merecedor del espontáneo seguimiento, como:

- La personalidad que manifiesta.

- La capacidad profesional.
- La causa que representa, enarbolando las aspiraciones e inquietudes de su personal.
- Los principios y valores éticos que practica.
- Para el ejercicio de la función directiva es necesario contar con una serie de habilidades y cualidades personales:
- Capacidad para tomar decisiones.
- Habilidad para supervisar y controlar.
- Habilidad para despertar entusiasmo.
- Capacidad de liderazgo.
- Carácter emprendedor y entusiasta.
- Disposición para asumir responsabilidades y correr los riesgos inherentes.
- Imaginación, iniciativa e inteligencia.

### **El director como gestor de proyectos:**

Ser Giovanni (1987) dice que La visión del papel del director como un gestor, que realiza funciones de gestión y administración en la escuela es, siguiendo a lo que ha venido constituyendo durante años la visión ideal de las funciones del director. Es decir, idealmente y desde una concepción racional de las organizaciones escolares y del director como elemento instrumental para el logro de las metas organizativas, las funciones sobre las que se ha incidido y se continúa incidiendo

### **Indica Ser Giovanni (1987) que son:**

- ◆ Establecer metas y objetivos para la escuela y desarrollar proyectos y estrategias para implementarlas (Planificar).
- ◆ Reunir los recursos humanos y físicos necesarios para el logro de las metas (Organizar).
- ◆ Guiar y supervisar a los subordinados (Dirigir).

### 3.6.2 - Principios de la dirección

**Armonización de metas:** Todo directivo debe procurar integrar las demandas de cada estamento de la entidad educativa, puesto que cada grupo de personas tiene metas distintas.

Por ejemplo: Profesores: cuya meta es el éxito en el ejercicio y desarrollo profesionales.

**Alumnos:** que demandan un buen servicio de enseñanza.

**Padres de familia:** que aspiran a la más sólida formación de sus hijos.

**Gobierno:** que procura la eficiencia del sistema educativo.

Comunidad: que en última instancia aspira al cambio cualitativo de su población.

**Compatibilización de objetivos:** El directivo busca armonizar las metas personales (el bienestar) con las metas institucionales (producción), con el fin de hacer más efectiva la entidad.

### 3.6.3 - El rol del director:

Según Gonzales Rubio, Un director debe tener un grado importante de estabilidad emocional, ya que en un mundo de cambios permanente, que exige una reestructuración permanente de la institución, para que esta no quede caduca en su estructura, esta evolución cultural genera grandes ansiedades en sus actores, dando cuadros de presunciones que pueden desembocar en conflictos internos, con el consecuente deterioro de la tarea institucional.

El rol del director es el de calmar las ansiedades o dar un marco contenedor de cambio, que permita restablecer los equilibrios correspondientes, quizás una solución es la de ir pensando, anticipando en equipo las posibles variables de cambio que implican cada reestructuración.

### 3.6.4 - Cualidades que debe poseer un director de centro educativo

Farro (1995) considera que las cualidades que debe poseer un director son:

**Respetar los detalles de la actividad gerencial:** Él es el responsable de la buena marcha de la organización. Debe ver que los recursos sean bien contruidos y bien mantenidos. Debe atender las necesidades de sus profesores y de su equipo.

**Entender la naturaleza de la organización educacional:** Debe entender la naturaleza de la participación de autoridades de gobierno, administradores y profesores en la toma de decisiones.

**Ser un experto:** en establecer sus relaciones con los demás y en ayudar a los miembros Entender bien a los niños y a la juventud: debe conocer la forma como crecen y como aprenden. Debe estar seguro que el ambiente educativo no es coercitivo, que el castigo es generalmente inefectivo y que el aprendizaje debe ser grato y brindar recompensas. De la organización a relacionarse unos con otros. Debe inspirar respeto pero no debe exigirlo. Debe ser diestro en relaciones humanas, sensitivo a las necesidades de otros y debe evitar manipular a las personas para sus propios fines:

Tener cabal conciencia de los intereses nacionales y saber que la educación en cualquier parte, debe operar en términos de una particular política social de la nación.

Representar lo que significa ser una persona educada. Debe entender y respetar los valores intelectuales y culturales. Debe respetar ideas y ser capaz de trabajar con ellas. Debe mantenerse bien informado sobre los asuntos nacionales y mundiales. En lo que respecta a su propia persona, ser relativamente organizado. Necesita energía y gozar de una razonable y buena salud. Debe ser capaz de organizar su trabajo de modo que no esté sobre cargado. Debe tener tiempo para otros y, en forma importante, para su familia. Debe esperar ser un hombre feliz.

Es de suma importancia que el director organice su tiempo y esfuerzo dosificando la direccionalidad de su hacer cotidiano y el programado. Una herramienta muy eficaz es el utilizar racionalmente las agendas de trabajo, no como una suma de citas, compromisos, de ayuda memoria, de registros personales mezclados con los del trabajo, sino como un lugar de organización funcional. Una forma es la de darle prioridad a unas tareas sobre otras, previa evaluación de los requerimientos de las mismas.

El tema de la dirección en las organizaciones escolares ha sido extensamente tratado. No sólo se ha abordado desde distintas ópticas teóricas sino que en cada una de ellas se ha ido prestando atención y enfatizando aspectos muy diversos del mismo. Pues bien, manteniendo este mismo esquema, puede decirse que cuando nos acercamos al estudio del liderazgo y dirección en las organizaciones escolares cabe también distinguir otros tantos enfoques teórico, ya que el cómo se conceptualice y comprenda el proceso de dirección no es independiente de cómo se conceptualicen y comprendan las organizaciones escolares. No estamos ante campos independientes, sino muy interrelacionados.

### **3.7 - Control (concepto)**

Bautista Lara (2011) nos comenta, que el control se refiere a los mecanismos utilizados para garantizar que conductas y desempeños se cumplan con las reglas

y procedimientos de una empresa. El término control tiene una connotación negativa para la mayoría de las personas, pues se le asocia con restricción, imposición, delimitación, vigilancia o manipulación.

### **3.7.1 - Importancia del Control Dentro del Proceso Administrativo.**

Bautista Lara, (2012) nos explica que el control se enfoca en evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo. De aquí puede deducirse la gran importancia que tiene el control, pues es solo a través de esta función que lograremos precisar si lo realizado se ajusta a lo planeado y en caso de existir desviaciones, identificar los responsables y corregir dichos errores.

Terry (1999) en su libro "principios de administración" expone que existen 3 tipos de control que son: el control preliminar, el concurrente y el de retroalimentación.

### **3.8 - Supervisión (concepto)**

Lemus (1987) explica que la Supervisión es un proceso mediante el cual una persona procesadora de un caudal de conocimientos y experiencias asume la responsabilidad de dirigir a otras para obtener con ellos resultados que le son comunes.

#### **3.8.1 - Supervisión Educativa.**

De acuerdo a (Balmaceda, 2012), debe concebirse como la función que contribuye a mejorar la calidad de la educación a través del mejoramiento del desempeño de todos los actores del proceso educativo particularmente del docente, pero considerada a éste como puente motivador del aprendizaje en el educando.

Neagley y Evans (2000) la moderna supervisión escolar es pues la acción positiva y democrática destinada a mejorar la enseñanza mediante la formación continua de todos los interesados: el alumno, el maestro o profesor, el supervisor, el administrador, y el padre o alguna persona interesada en el problema.

### **3.9 - Evaluación (concepto)**

Según Villanueva, (2012) La evaluación en general es un proceso indispensable, dinámico, referencial, complejo y multifacético, dice que es indispensable porque aunque queramos soslayarlo siempre está presente en nuestra vida personal o profesional, es dinámico porque debe ser un proceso ágil, activo, permanente, y realizado con interés y dedicación, es referencial porque se relaciona con otros procesos y sirve como punto de partida para realizar cambios fundamentales, es complejo porque no sólo involucra muchos elementos, sino que demanda esfuerzo, profesionalismo y creatividad para llevarlo a cabo y es multifacético porque puede expresarse de muchas formas y a la vez demostrar los muchos rasgos de un mismo proceso.

## IV PREGUNTAS DIRECTRICES

1) ¿Cuál es el tipo de Liderazgo que ejerce el actual director del centro educativo Nueva Esperanza?

2) ¿De qué forma realiza el director los procesos de Gestion administrativa?

3) ¿Qué fortalezas y debilidades se identifican en el proceso de Liderazgo y Gestión Administrativa en el Centro Escolar?

4) ¿Cómo puede mejorar el liderazgo y la gestion administrativa que realiza el director?

## V - OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE	SUBVARIABLES	INDICADORES	FUENTES	INSTRUMENTOS
Liderazgo	Tipos de Liderazgo	-Autoritario -Democrático -Socio emocional -Autocrático -Afectivo -Participativo -De opiniones	Director  Docentes  Estudiantes  Padres de Familias	Guía de entrevista  Guía de entrevista  Guía de encuesta  Guía de encuesta  Análisis documental
	Características del liderazgo	Comunicación y contacto directo y efectivo con los subordinados  Buenas relaciones humanas  Importante grado de equilibrio emocional  Asume riesgos  Amplio sentido de justicia  Toma de decisiones oportunas y efectivas	Director  Docentes  Estudiantes  Padres de familias	Guía de entrevista  Guía de entrevista  Guía de encuesta  Guía de encuesta  Análisis documental
	Prácticas del Liderazgo	Genera visión de futuro  Genera cambios y transformaciones Comunica su visión de futuro	Director  Docentes  Estudiantes	Guía de entrevista  Guía de entrevista  Guía de encuesta

		Habilita el trabajo en grupo  Desarrolla espíritu de logros	Padres de familias	Guía de encuesta  Análisis documenta
	Principios y compromisos del Liderazgo	Guiar, Influir Motivar, Dirigir  Ejerce poder sobre una persona o grupo  Influye en las personas por medio de la persuasión.  Posee conocimientos y confianza en sí mismo.  Es activo y progresista e inspira un ambiente de confianza  Capaz de inspirar a otros a trabajos futuros	Director  Docentes  Estudiantes  Padres de familias	Guía de entrevista  Guía de entrevista  Guía de encuesta  Guía de encuesta  Análisis documental

Gestión administrativa		Uso y manejo de los recursos tecnológicos  Gestión y ejecución de Proyectos  Integración de la comunidad educativa	Director  Docentes  Estudiantes  Padres de familia	Guía de entrevista  Guía de entrevista  Guía de encuesta  Guía de encuesta  Análisis documental
------------------------	--	--	--	---



		Recursos humanos Recursos financieros Manejo en la información del personal docente		
	Estilos de Gestión	Estilo de gestión autocrático Estilo de gestión burocrático - unilateral Estilo de gestión concertador Estilo de gestión democrático	Director Docentes Estudiantes Padres de familia	Guía de entrevista Guía de entrevista Guía de encuesta Guía de encuesta Análisis documental
	Dimensiones De la gestion	Dimensión organizacional Dimensión administrativa Dimensión pedagógica Dimensión social y cultural	Director Docentes Estudiantes Padres de familia	Guía de entrevista Guía de entrevista Guía de encuesta Guía de encuesta Análisis documental

## VI. DISEÑO METODOLÓGICO

En el diseño metodológico se describe la manera cómo se realizó la investigación en La Escuela Pública Nueva Esperanza para conocer cuál es el tipo de Liderazgo y Gestion Administrativa que realiza el director de este centro de estudio.

### A - ENFOQUE FILOSÓFICO DE LA INVESTIGACIÓN

El enfoque filosófico de esta investigación es de *carácter mixto* puesto que los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos *cuantitativos y cualitativos*, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernández Sampieri, 2008).

Los métodos de investigación mixta son la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una “fotografía” más completa del fenómeno.

### B - TIPO DE ESTUDIO DE ACUERDO A SU ALCANCE:

La presente investigación es *descriptiva*, ya que en el estudio de la problemática planteada referida al liderazgo y la gestión administrativa ejercido por el director se evidenciaron sistemáticamente las manifestaciones de la variable e indicadores en forma independiente para reconocer las magnitudes de aparición de estas en la promoción del problema.

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

Según el tiempo, es de *corte transversal*, ya que el estudio se realizó en el primer semestre del año 2014 comprendido en un corto plazo y se rige por la planificación de las fases de la investigación.

**C - POBLACIÓN Y MUESTRA:**

Se define la población como el conjunto de elementos que poseen características y atributos parecidos. Según Tamayo (2009), la población consiste en la totalidad de un fenómeno de estudios que poseen elementos que comparten una característica determinada. La población de este estudio estuvo constituida por un total de 140 estudiantes que cursan 8° y 9° grado de educación secundaria en el Centro Educativo Nueva Esperanza, en el Reparto Nueva Esperanza de Granada, Granada siendo un total de entre las edades de 14 a 17 años, ambos sexos. Distribuidos en 4 salones de clase, para lo cual decidimos seleccionar una muestra de 40 participantes en la encuesta, 20 estudiantes por cada grado.

De igual manera se aplicaron instrumentos a 8 docentes que corresponden al 100% de maestros del turno matutino y también a 40 padres de familia, que equivalen a un 29%.

La selección de la muestra se hizo de forma aleatoria simple por ser la más sencilla para trabajar, además de darnos mayor eficacia para obtener una muestra para brindar información, para luego procesar los datos obtenidos.

**Tabla N° 1: Población y Muestra**

<b>FUENTE</b>	<b>POBLACION</b>	<b>MUESTRA</b>	<b>%</b>
Director	1		100%
Docentes de secundaria	8	8	100%
Estudiantes de 8° y 9° grado	140	40	29%
Padres de familia	140	40	29%
Total	289	89	258%

**(Fuente: Registros administrativos del centro)**

**D - TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE DATOS:**

El presente estudio, elaborado en la escuela pública Nueva Esperanza proyecta la utilidad de diversas técnicas para sustentar nuestro trabajo, técnicas e instrumentos para la recopilación de datos con el propósito de obtener información suficiente y necesaria para sustentar nuestro trabajo de investigación que se realizó en el II semestre del año 2014.

Algunas de nuestras técnicas que utilizamos en la recolección de información son las siguientes:

**Guía de entrevista:** La entrevista es el instrumento más importante de la investigación y fue aplicada de manera formal al **Director**, con el objetivo de obtener información relevante sobre procesos administrativos como: Liderazgo y Gestión. De igual manera aplicamos guía de entrevista a **docentes** para conocer con más detenimiento lo que realizan en el momento pedagógico y de la manera en que ellos enfocan la enseñanza y aprendizaje y para que proporcionaran información sobre el tipo de liderazgo y gestión administrativa realizada actualmente por el director.

**Guía de encuesta:** La encuesta se aplicó, a una muestra de 40 estudiantes de la modalidad secundaria, turno matutino. De igual manera se aplicó a 40 padres de familia, procedimos a administrar las encuestas de la siguiente manera:

La Dirección del centro asignó una aula donde se procedió a aplicar instrumentos a los 40 participante de los grados comprendidos 8° y 9° grado de secundaria, utilizando también : 40 Hojas de papel bond y 40 lápices de grafito.

**Guía de Observación:** La guía de observación fue un instrumento que se aplicó con el objetivo de recopilar información necesaria acerca de los procesos administrativos que se realizan en el centro, mediante la observación de una serie de aspectos importantes.

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

Asimismo, la validez para Finol y Camacho (2006), “constituye el proceso mediante el cual se estima: a) la medida en que las conclusiones representan la realidad empírica; b) si los constructos elaborados por los investigadores representan las categorías de la experiencia humana”.

Para tal fin, los instrumentos diseñado fueron sometidos a un proceso validación a través del juicio de tres expertos, por cuanto se realizó un proceso de validez de contenido, la cual “se determina antes de la aplicación de los instrumentos”, seleccionándose a dos expertos en administración de la educación del departamento de pedagogía: y un experto en metodología de la investigación, quienes lo revisaron en cuanto a forma y contenido, para considerar la pertinencia del mismo con los objetivos del estudio. Por tanto, se elaboró una guía de instrumentos, la cual se entregó a los especialistas antes señalados, quienes realizaron la lectura/corrección de las guías a aplicar, a los efectos de cumplir con la validación, así como arrojar las observaciones pertinentes con el objeto de efectuar las correcciones necesarias.

## VII - ANÁLISIS E INTEPRETACIÓN DE RESULTADOS

Una vez aplicados los instrumentos elaborados para realizar el estudio, procedimos a analizar cada uno de ellos sin perder de vista los objetivos de investigación, respetando la información tal como fue brindada por cada uno de los actores e interpretando los resultados a través de la comparación de los datos obtenidos.

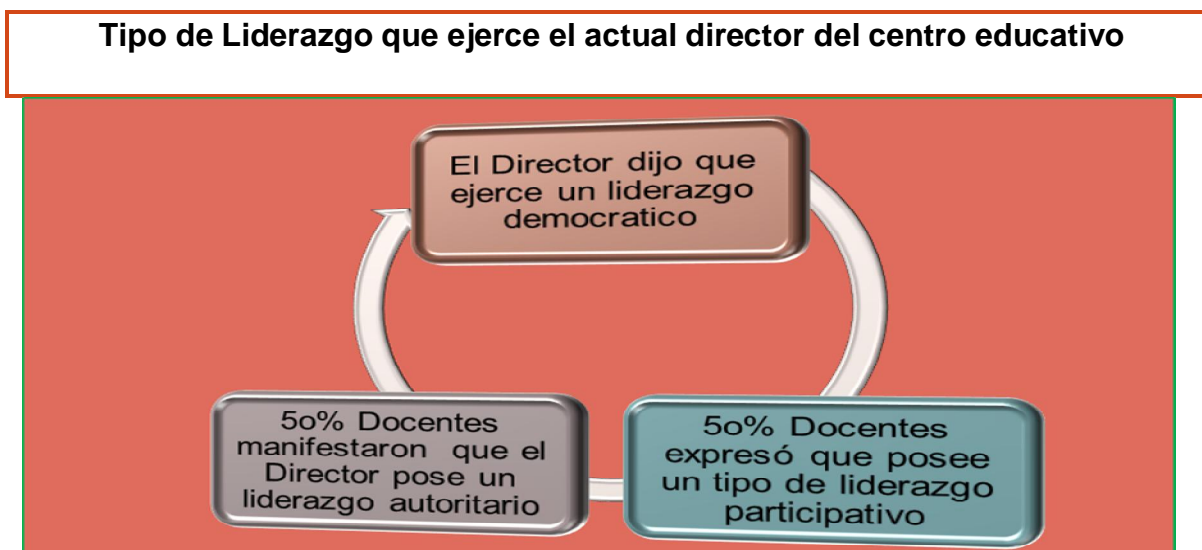
### Liderazgo en el centro escolar:

Al aplicar de manera formal una entrevista al Director que corresponde le preguntamos que si podía definir el tipo de liderazgo que ejercía actualmente en el centro de estudios y nos comunicó que ejerce un liderazgo democrático.

En relación con la misma pregunta realizada los docentes, un 50% dijo que el tipo de liderazgo que ejercía el Director es autoritario y el otro 50% comunicó que es participativo.

Durante nuestras visitas al centro de estudios logramos darnos cuenta que el Director ejerce un liderazgo liberal, el delega responsabilidades en los docentes pero un 50% de ellos no obedece debido a las malas relaciones interpersonales. Desde nuestro punto de vista él no es un buen líder, porque un líder manda, influye, motiva, delega funciones, y el grupo le obedece.

Grafico N° 1



Fuente: (entrevista a Director y docentes)

Director, expresó que al momento de resolver conflictos aplicaba un amplio sentido de justicia en el momento que estos se presentaban y nos dejó saber que él no sentía favoritismo por ningún miembro de la comunidad educativa y que es justo al momento de aplicar alguna sanción por algún incumplimiento dentro de sus funciones. El 50% de docentes expresó que el director siempre tiene preferencias con algunos de los docentes allegados a él, y que por lo tanto no es justo al momento de llamados de atención. El otro 50% de docentes respondió que él es justo.

En nuestras observaciones constatamos que en la escuela hay docentes que no desean que el director permanezca en el cargo, debido a su poca experiencia en el área de dirección. Pero consideramos que el director es una persona con una gran calidez humana, siempre está al servicio de la comunidad educativa.

**Fuente (entrevista al director y a docentes)**

### Planificación del centro:

En la entrevista realizada al director este, expresó que entre los planes que elabora en el centro son los siguientes: el plan operativo anual, plan mensual, y plan institucional. También manifestó que el personal que participan en la elaboración de planes sean mensuales o anuales son:

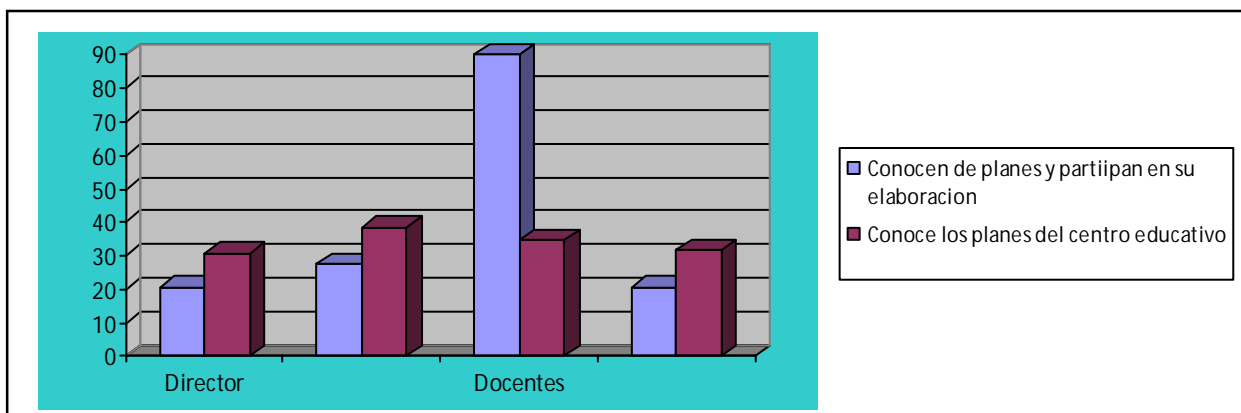
Director

Sub – Director

Equipo de la batalla por el Sexto y Noveno grado

Consejo educativo local del centro. Al realizar la misma pregunta el 100% de docentes expresó conocer los siguientes planes: Plan anual del centro educativo, Plan de reforzamiento de estudiantes y plan didáctico. También manifestaron estar presentes en la elaboración del plan operativo anual del centro (POA).

Grafico N°:2  
**Conocen de planes y participan en la elaboración**



**Fuentes: (Entrevista a Director y docentes)**

En la pregunta realizada al Director, cuáles eran los documentos curriculares con los que contaba el centro para su buen funcionamiento pedagógico, expresó lo siguiente:

- \* Cuadernos de Actas
- \* Cuadernos de Circulares
- \* Cuaderno de incidencia de estudiantes
- \* Libro de Matriculas
- \* Libro de Notas
- \* Archivo de personal

En nuestra revisión y análisis documental en el centro de estudios logramos saber que estos documentos verdaderamente existen en la dirección de la escuela.

El 50% de Docentes manifestó que para la planificación de las asignaturas tomaban en cuenta lo siguiente:

- Tiempo h/clases
- Programación Mensual
- Contenidos
- Últimas ediciones de libros
- Información en Internet

El otro 50% de Docentes expresó tomar en cuenta lo siguiente:

- Nivel y ritmo de aprendizaje de los estudiantes
- Complejidad del tema
- Material didáctico disponible
- Estrategias metodológicas

### **Proceso de Dirección**

De acuerdo a la pregunta realizada a los docentes, como lideraba el director del centro un 37.5% manifestó que con respeto, y que delega responsabilidad de acuerdo a la habilidad y capacidad de cada docente, otro 37.5% expreso que utiliza los mecanismos necesarios para garantizar un buen desempeño laboral y el 25% dijo que lo hace bien.

50% de estudiantes expresaron que el director establecía comunicación de manera personal en los matutinos Y otro 50% respondió que lo hacía durante las visitas al aula. 100% de padres de familia nos dejó saber que el director establecía comunicación con ellos a través de reuniones.

Grafico N° 3: ¿Cómo lidera el actual Director del centro?

<b>Docentes</b>						
	38%	El director lidera con respeto, delega responsabilidad a la habilidad de cada docente	38%	Utiliza mecanismos necesarios para su buen funcionamiento.	25%	Expresó que lo hace bien
<b>Estudiantes</b>						
50%		Establece comunicación a través de matutinos	50%	Visitas al aula		
<b>Padres de familia</b>						
50%		Reuniones	50%	Mensajes orales con sus hijos		

(Fuentes: Entrevista a Docentes, encuesta a estudiantes y padres de familia)

Preguntamos al Director sobre integración e involucramiento de la comunidad educativa en los proyectos que benefician el crecimiento y el desarrollo del centro educativo, manifestó que los docentes son ajenos a realizar o participar para que existan mejoras en el centro, el director mencionó las actividades que algunos de los maestros no apoyaban como: bailongos y excursiones.

50% de los Docentes manifestaron que todos apoyaban las actividades del centro con entusiasmo, otro 50% manifestó que la participación es Buena.

En relación de los alumnos y los padres de familia los estudiantes comunicaron que si participan con un porcentaje de 85% y un 15% algunas veces puesto que los padres desconocen la participación de sus hijos en la cual un 75% de los padres participan y otro 25% no participan.



Grafico N° 4

Integración de la comunidad educativa en las actividades				
<b>Director</b>				
El Director manifestó que los docentes son ajenos a participar en las actividades que benefician el crecimiento y el desarrollo del centro escolar.				
<b>Docentes</b>				
	50%	Expresó que todos participan en la ejecución de estas actividades	50%	Manifestaron que la participación era buena.
<b>Estudiantes</b>				
	85%	Los estudiantes comunicaron que participan siempre en esas actividades	15%	Algunas veces
<b>Padres de familia</b>				
75%		Contestaron que si apoyan	25%	Que ellos no apoyan

(Fuentes: entrevistas Director, Docentes, estudiantes y padres de familias)

Como podemos observar en el cuadro las respuestas del director y la de los Docentes sobre el involucramiento de la comunidad educativa en la realización de actividades que son de beneficio para el centro, existen opiniones opuestas y se contradicen puesto que los docentes manifiestan que se integran, en cambio el Director expresó información diferente.

### Procesos de Control

De igual manera el Director expresó siempre tener un registro de control sobre:

- Horarios de clases,
- Documentos curriculares,
- Asistencia de docentes y estudiantes,
- Libros de actas, registros académicos,
- Libros de actas de control de supervisiones directas e indirectas
- Un cuaderno de control de datos estadísticos.

El 100% de los docentes manifestó que ellos logran mantener asistencia de sus estudiantes a través del registro diario de clases.

También preguntamos al Director si rendía información a la comunidad educativa sobre los ingresos obtenidos en las actividades que propician el crecimiento de la escuela, comunicó que sí, y que lo hacía a través de reuniones con los docentes y luego con los padres de familia. De igual manera se le realizó la misma pregunta a los docentes y todos manifestaron que si hizo una reunión y presentó un informe, donde se reflejaba los ingresos y egresos de una excursión realizada aproximadamente dos semanas, las ganancias obtenidas fueron invertidas en compra de materiales didácticos para los docentes y material de limpieza.

Un 62.5% de padres de familia nos informaron que en la excursión realizada, se dió a conocer a través de un informe colocado en la pared de la dirección en forma de mural donde reflejaba las ganancias y para el fin que serían de utilidad, como lo fue en compra de material didáctico y artículos de limpieza. El otro 37.5% de padres de familia no contestaron la pregunta.

**Fuente: (entrevista a Director, docentes y padres de familias)**

### **Proceso de Supervisión**

El director nos manifestaba que al momento de aplicar técnicas de supervisión a los docentes, toma en cuenta los indicadores de logros y los contenidos a desarrollar y que supervisa el trabajo del personal administrativo en equipo y que al personal docente lo aplica de forma directa e indirecta.

50% de docentes por su parte nos dejaron saber que valoran las supervisiones que les aplican en el centro educativo como buenas y el otro 50% expreso que en lo que va del año no han recibido acompañamiento pedagógico por parte del Director ni por técnicos del ministerio de educación (MINED).

Aquí nos damos cuenta que el director no brinda acompañamiento pedagógico a los docentes, de forma periódica.

**Fuente: (Entrevista al Director y docentes)**

### **Gestion Académica**

Preguntamos al Director que temas de capacitación se han impartido durante el II semestre de 2014, y nos comunicó lo siguiente:

A los maestros de primaria se han impartido temas como:

- ◆ El método (FAS) para los niños de 1° grado
- ◆ Método de los niños y niñas incluyentes

A los maestros de secundaria las siguientes temáticas:

- ◆ Educación de la sexualidad

- ◆ Embarazo de en adolescencia, cabe destacar que los temáticas impartidas a los docentes de secundaria, fue gracias al apoyo de los gabinetes de familia, salud y vida, posteriormente impartida a los estudiantes.

Al preguntar a los estudiantes cuales habían sido los temas que había impartido la dirección del centro el 100% manifestó que embarazo en la adolescencia.

De igual manera respondieron los docentes al realizarles la misma pregunta sobre los temas que han recibido durante este año, 100% de docentes entrevistados informo que embarazo en adolescencia y educación para la sexualidad.

Preguntando a los docentes, que en las capacitaciones recibidas durante este año cual sería el tema que le hubiese gustado desarrollar a profundidad, el 38% manifestó que: didáctica de las diferentes disciplinas, otro 38% relaciones interpersonales entre docente y estudiante, y el último 25% temas de salud.

Además el Director planteaba que el centro educativo ha participado en concursos académicos a nivel municipal en los que ha sobresalido en:

- ◆ Deporte: voleibol, futbol, baseball
- ◆ Académico: poesía, liga del saber, murales, oratorias, mejor alumno de primaria y secundaria y lectura en voz alta.

Al referirnos al Director en la siguiente pregunta, con qué recursos didácticos y tecnológicos contaba el centro y en qué forma se encontraban dijo lo siguiente: Computadoras X O, TV, DVD, y Data show y que hasta el momento se encontraban en muy buen estado. El 100% de docentes notificó la misma información al preguntar con qué recursos didácticos y tecnológicos contaban para hacer más dinámica sus clases.

(Fuente: entrevista a Docentes y estudiantes)

### **Gestion Administrativa y financiera**

Por su parte el director mencionaba que los recursos financieros con los que cuenta son los siguientes:

- ◆ Viáticos para docentes, y alumnos.
- ◆ Bar o cafetín escolar
- ◆ Fotocopias e impresiones

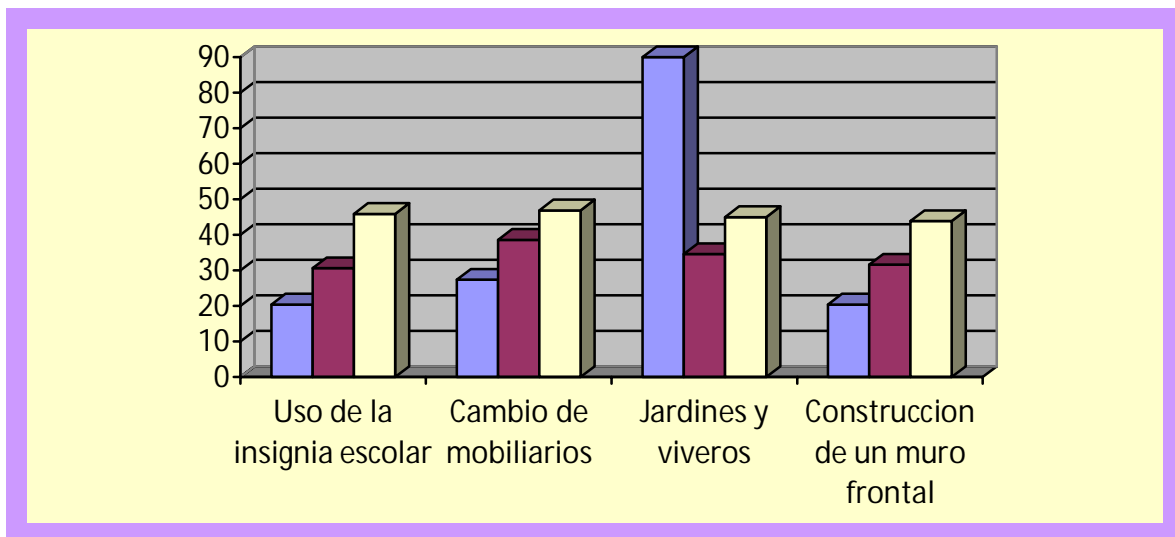
Expresó también que en cuanto a los proyectos que se han ejecutado en el centro durante el segundo semestre del año lectivo 2014, han sido:

- ◆ El uso de la insignia escolar
- ◆ Muro frontal en la parte este del centro
- ◆ Áreas de jardín y viveros escolares y Cambio de mobiliarios.

El 100% de docentes respondieron la misma pregunta de la misma forma que lo hizo el director, y 100% de padres de familia respondió que el muro frontal.

Grafico N° 5

Proyectos gestionados y ejecutados durante este año 2014



Fuente: (entrevista al Director, docentes, estudiantes y padres de familias)

## VIII – CONCLUSIONES

En estudio realizado analizamos el comportamiento de los procesos de liderazgo y gestión administrativa en el quehacer educativo de la escuela pública Nueva Esperanza.

Al concluir el análisis de la información recopilada a través de la aplicación de los diversos instrumentos elaborados para ese fin se concluye lo siguiente:

- \* El director ejerce un liderazgo liberal, y no exige la participación de los maestros en la realización del cumplimiento de actividades que benefician el crecimiento del centro de estudios.
- \* La forma en la que el director realiza los procesos de gestión administrativa es efectiva porque ha podido dar respuesta a algunas de las tantas necesidades presentes en el centro.
- \* Algunas de las fortalezas detectadas en la gestión administrativa del director fueron la gestión de proyectos, tales como la construcción de un muro perimetral en la parte este de la escuela, el uso de la insignia escolar, huertos escolares, cambio de mobiliario, los docentes de secundaria son especialistas en las diferentes asignaturas del currículo nacional básico.
- \* Las principales debilidades encontradas con respecto a la gestión del director fueron el poco tiempo de ejercer el cargo, falta de buenas relaciones interpersonales entre docentes y director, no realiza acompañamiento pedagógico periódicamente, otra debilidad que observamos es que los maestros y estudiantes entran y salen minutos antes de la hora establecida por el Ministerio de Educación (MINED).

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

## XI – RECOMENDACIONES

Con base a los resultados obtenidos en el análisis de la información brindada por los instrumentos aplicados y las dificultades detectadas en la escuela pública Nueva Esperanza, de Granada, se hacen las siguientes recomendaciones:

### **Sugerencias al Director:**

- \* Conformar equipos de trabajo lo cual posibilitará la ejecución de las actividades más eficazmente, así como una mejora en el desempeño laboral de sus miembros.
- \* Construir un colectivo docente donde la conducción de la escuela se base en la convivencia, la cooperación, por cuanto propiciará convertir las debilidades de los docentes en fortalezas que favorezcan el propósito educativo de la escuela.
- \* Brindar espacios de participación al personal docente donde éste pueda desarrollar sus competencias, desempeñándose exitosamente en su puesto de trabajo.
- \* Otorgar autoridad a los docentes para que éstos realicen las actividades con la convicción de que las decisiones tomadas serán aceptadas por la dirección, lo cual motivará al personal a incrementar su desempeño laboral.
- \* Gestionar con las diferentes organizaciones no gubernamentales (ONG) más proyectos que necesita el centro como son: la construcción de una biblioteca y una cancha deportiva para los estudiantes.
- \* Gestionar ante las instancias competentes mejores instalaciones de cableado eléctrico porque esto imposibilita que la energía eléctrica algunas veces no levante aparatos de sonido como disco móvil que se utiliza en celebraciones como día de las madres, día del estudiante, del maestro entre otros.
- \* Reorganizar las entradas y salidas de los estudiantes y docentes, de acuerdo al horario establecido por el Ministerio de Educación.
- \* Participar de una manera activa en el acompañamiento pedagógico a los docentes, para brindarles estrategias educativas en el proceso de

enseñanza – aprendizaje, a fin de mantener un buen funcionamiento de este centro de estudios.

**Sugerencias a los docentes:**

- \* Trabajar en equipo propiciando el trabajo cooperativo y colaborativo porque es lo que da respuesta y es lo que conduce hacia el logro de los objetivos de la institución educativa.

## VIII. BIBLIOGRAFÍA

Jiménez, Juan Ramón. (2009). Recopilación Curso de Organización Escolar Modulo: 1 Propósitos de la Organización (UNAN – Managua).

Balmaceda Zamora, Henry. (2012). Recopilación para el Curso de Supervisión de la Educación. Módulo I, Conceptos Básicos de Supervisión y Supervisión Educativa. (UNAN - Managua).

Gonzáles Rubio, (2012) Recopilación para el curso de Dirección escolar, Modulo II, tipos de liderazgos.

Villanueva (2013) Recopilación para el curso de evaluación educativa, I modulo evaluación de los aprendizajes.

Giovanni (1987), Definiciones de los directores como gestores de proyectos.

Drucker y Lewis (2000) Integración curricular de los medios tecnológicos.

Chiavenato, Idalberto (2004). Recopilación para el curso Administración de personal (UNAN – Managua), compilado por Ruth Calderón.

Koontz & Weihrich. (2004) Andrade, 2005. En Thompson, (2008)

Bautista Lara, (2010) Recopilación para el curso Fundamentos de la Planificación y Programación Educativa, (UNAN – Managua) Bautista Lara,

Magdaly, Febrero (2005). Recopilación para el curso de Administración Educativa.

Fayol, Henry. Concepto de Admón. (V. Clushkov, Guzmán Valdivia. Breech, J.D. Money, (Fayol Henry).

CEDOC (2005). Liderazgo del director Elementos de Investigación. CEDOC UNAN - Managua

Hernández Sampieri, Roberto, et al. (2006). V- edición, Metodología de la investigación, editorial mexicana.

**Web grafía: [unan.edu.ni](http://unan.edu.ni)**



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA  
RECINTO UNIVERSITARIO RUBÉN DARÍO  
FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS**

ANEXO: N° 1

**Entrevista al director.**

Estimado Director, nosotras las estudiantes de V año de la carrera de Pedagogía con mención en administración de la educación, estamos realizando un informe de investigación de la Escuela pública Nueva Esperanza con el objetivo de obtener información sobre los procesos de Liderazgo y gestión administrativa que realiza en el centro por lo que le solicitamos un momento de su tiempo para que nos pueda brindar detalles a través de esta entrevista que nos ayudará para elaborar el informe final de nuestra investigación.

**Datos Generales**

Edad: \_\_\_\_\_ Nivel académico \_\_\_\_\_ especialidad: \_\_\_\_\_

Años de experiencia como director: \_\_\_\_\_

**I – Liderazgo**

1 – ¿Qué tipo de Líder se considera: autoritario, participativo, democrático, autocrático? ¿Por qué?

2 – ¿Existe un grado importante de equilibrio emocional durante la ejecución de sus funciones?

3 – ¿Posee buenas relaciones humanas con la comunidad educativa?

4 – ¿Esta dispuesto a asumir riesgos en sus labores cuando estos se le presenten?

5 – ¿Toma decisiones oportunas y efectivas, de qué forma lo hace?

6 - ¿Al momento de resolver conflictos con sus subordinados aplica un amplio sentido de justicia?

7 – ¿De qué manera fomenta el cumplimiento en las diferentes actividades que realiza?

## **II. Planificación.**

1. ¿Qué tipos de planes elabora usted?
2. ¿Quiénes participan en la Elaboración de los Planes del Centro Escolar, sean Mensuales o Anuales?
3. ¿Cómo le da seguimiento a la Planificación: Personal, Administrativa y Docente?
4. ¿Cada Cuánto Evalúa los Planes?
5. ¿Cómo y por quién es evaluada su labor administrativa?

## **II. Organización.**

1. Existe un organigrama en su centro Escolar?
2. ¿Considera usted que el Centro cuenta con las condiciones de infraestructura necesarias?
3. ¿Considera que el centro educativo posee una fuerza laboral que permita atender la demanda estudiantil?
4. Si delega responsabilidades. ¿De qué forma lo hace?
5. ¿Con qué documentos curriculares necesarios para su buen funcionamiento pedagógico, cuenta el centro educativo?
- 6 - ¿Qué uso le dan a los recursos didácticos y/o Tecnológicos con que cuenta el centro?
7. ¿Cómo lleva control del Registro Académico de los estudiantes?

## **III. Dirección.**

- 1 - ¿Cuál es su misión y visión en este centro de estudio?
- 2 - ¿Cómo define sus metas y objetivos?
- 3 - ¿Qué criterios de selección y qué parámetros utiliza para realizar la organización de su fuerza laboral?
- 4- ¿Cómo valora la comunicación que tiene usted con la comunidad educativa?

#### **IV. Control**

¿Tiene registros de Control sobre?

Horarios de clase. Sí \_\_\_ No \_\_\_

Documentos Curriculares. Sí \_\_\_ No \_\_\_

Asistencia Estudiantes. Sí \_\_\_ No \_\_\_

Asistencia de Docentes: Si \_\_\_ No \_\_\_

Libros Contables. Sí \_\_\_ No \_\_\_

Libros de Acta. Sí \_\_\_ No \_\_\_

Registros Académicos. Sí \_\_\_ No \_\_\_

Integración de Padres Y Madres de Familia Sí \_\_\_ No \_\_\_

#### **V. Supervisión.**

1. Cómo supervisa usted el trabajo:

a) Personal Administrativo.

b) Personal Docente.

2. ¿Qué técnicas de supervisión aplica a los Docentes?

¿Una vez finalizado un periodo de supervisión existe una retroalimentación en función de los hallazgos encontrados? ¿Cómo lo hace?

#### **VI. Gestión Académica.**

1. ¿Qué temas de capacitación se han impartido durante el II Semestre 2014?

2. ¿Cuenta el centro con recursos didácticos o tecnológicos, en qué estado se encuentran?

3. ¿Participa el centro educativo en los concursos académicos a nivel municipal?  
¿En cuáles ha sobresalido a nivel de núcleo o municipio?

4. ¿De qué manera apoya la comunidad educativa su gestión académica?

#### **VII. Gestión Administrativa y Financiera.**

1. ¿Cuenta con recursos financieros? ¿Cómo los utiliza?

2. ¿Qué proyectos se han implementado o ejecutado durante el II Semestre 2014?

3 - ¿Qué proyectos se han gestionado que no se han sido ejecutado durante este año?

4- ¿Cómo se integra o involucra a la comunidad educativa en estos proyectos?

5 - ¿Informa a la comunidad educativa sobre los ingresos que se obtienen en las actividades realizadas para obtener mejoras en el centro?

**¡GRACIAS POR SU APOYO!**



**Universidad nacional autónoma de Nicaragua  
UNAN-Managua  
Recinto universitario Rubén Darío  
Facultad de Educación e Idiomas  
Departamento de Pedagogía**

ANEXO: N° 2

**Guía de entrevista a Docentes.**

Estimados maestros: las estudiantes de V año de la carrera de Administración de la Educación de la UNAN – Managua. Estamos realizando un informe investigación sobre liderazgo y gestión administrativa, con el objetivo de adquirir información sobre aspectos administrativos del centro que serán muy valiosos para la elaboración de resultados del trabajo investigativo por ello le solicitamos el favor que nos responda las preguntas que se le presenta a continuación.

**DATOS GENERALES.**

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_ procedencia \_\_\_\_\_  
Nivel Académico: \_\_\_\_\_ Turno: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_  
Grado Asignado como Guía: \_\_\_\_\_ MI: \_\_\_\_\_ MA: \_\_\_\_\_ AS: \_\_\_\_\_

**I - Liderazgo en el centro escolar:**

- 1 – ¿Qué tipo de liderazgo ejerce el Director?
- 2 - ¿posee el Director buenas relaciones humanas con la comunidad educativa?
- 3 - ¿El Director está dispuesto a asumir riesgos cuando estos se le presentan?
- 4 - ¿Son oportunas y efectivas las decisiones que toma el Director y de qué forma lo hace?
- 5 -¿Considera que el Director aplica un amplio sentido de justicia al resolver conflictos que se presentan en la escuela?
- 6 – ¿De qué forma el Director fomenta el cumplimiento en las diferentes actividades que realiza?

**II - Planificación.**

- 1-¿Qué tipos de planes conoce usted y en cuáles de ellos participa?

2-¿con qué frecuencia realiza usted sus planificaciones didácticas?

3-¿Qué Elementos toma en cuenta para la planificación de las asignaturas?

### **III- Organización**

1. ¿Conoce usted el organigrama del centro escolar?

2-¿De qué forma están organizados los docentes?

3. ¿Conoce algunos proyectos que han beneficiado esta institución?

### **IV - Dirección**

1-¿Cómo logra llevar a cabo sus metas y objetivos propuestos?

2-¿Cómo considera que lidera la actual dirección del centro?

3-¿Cómo es la participación de la comunidad educativa en el centro?

### **V - Control**

1-¿De qué manera logra mantener control de asistencia diaria de los estudiantes en clases?

2-¿De qué forma evalúa a sus estudiantes?

3-¿cada cuánto asisten los padres de familia a reuniones convocadas por usted o por la dirección de este centro?

### **V. Supervisión**

1-¿con que frecuencia recibe supervisiones educativas por parte del ministerio de educación (MINED) en su aula de clases?

2-¿Cómo valora las supervisiones que le aplican en su centro educativo?

3- ¿Que técnicas de supervisión se han implementado en sus horarios de clases?

4-Como considera las supervisiones que le aplican en su centro de estudios?

### **VI. Gestión Académica.**

1-¿Qué tipo de capacitaciones ha recibido durante este año 2014?

2- ¿Cuáles son los temas que han desarrollado en las capacitaciones recibidas?

3-¿En capacitaciones futuras, cuál sería el tema que le gustaría desarrollar a profundidad?

4-¿Con que recursos didácticos y tecnológicos cuenta usted para hacer más dinámica su clase?

5-¿Cómo se integra la comunidad educativa en las actividades que realiza el centro?

## **VII - Gestión administrativa y financiera**

1-¿Qué Proyectos conoce usted que ha gestionado la dirección en el centro?

2 - ¿Qué proyectos se han ejecutado durante este año lectivo escolar?

3- ¿De qué manera se integran o involucran los miembros de la comunidad educativa en la realización de estos proyectos?

4-¿De qué forma está incluido usted para participar en estos proyectos?

5-¿Quiénes participan en la ejecución de proyectos de beneficio para esta institución?

6- - ¿El Director da a conocer los ingresos financieros obtenidos en las actividades realizadas?

**¡GRACIAS POR SUS APORTES!!!**



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA  
RECINTO UNIVERSITARIO RUBÉN DARÍO  
FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMA  
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA**

ANEXO: N°3

**Encuesta a estudiantes:**

Estimados estudiantes estamos realizando un informe de investigación de tu centro de estudio para obtener información que será de mucha importancia para la elaboración de un trabajo investigativo. Por tal razón te solicitamos puedas llenar la siguiente encuesta.

**DATOS GENERALES:**

Nombre del Alumno: \_\_\_\_\_  
Nombre del Centro: \_\_\_\_\_  
Año: \_\_\_\_\_ Sección: \_\_\_\_\_ Turno: \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

**DESARROLLO**

Marque con una (x) los espacios que consideres convenientes.

**1-¿Qué aspectos consideras que debe cambiar tu escuela?**

Cambio de mobiliarios \_\_\_\_\_ Reparación de techo \_\_\_\_\_

Pintar el colegio \_\_\_\_\_ construcción de nuevas aulas \_\_\_\_\_

**2- ¿Qué actividades realizan tus docentes en clases?**

Lluvia de Ideas Si----- No----- Dinámicas de grupos Si----- No-----  
Exposiciones Si----- No----- Seminarios Si----- No-----

**3 -Como valoras las clases impartidas por tus docentes?**

Exc \_\_\_\_\_ Muy buena \_\_\_\_\_ Buena \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_

**4 - ¿Qué tipo de metodología utilizan tus docentes?**

Activa \_\_\_\_\_ Participativa \_\_\_\_\_ Aburrida \_\_\_\_\_ Alegre \_\_\_\_\_ otros \_\_\_\_\_



**5 - ¿Cómo valoras la comunicación del director con ustedes los estudiantes?**

Excelente \_\_\_\_\_ Muy buena \_\_\_\_\_ Buena \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_

**6-¿Cómo se comunica el director con ustedes?**

De manera personal \_\_\_\_\_ En los matutinos \_\_\_\_\_  
En las visitas al aula \_\_\_\_\_ Durante los recesos \_\_\_\_\_

**7-¿Quién es el encargado de resolver actos de indisciplina en este centro?**

Director \_\_\_\_\_ Sub director \_\_\_\_\_ Docente guía \_\_\_\_\_

**8 - ¿De qué manera los resuelven?**

Llamados de atención \_\_\_\_\_ Sanciones \_\_\_\_\_ Expulsiones \_\_\_\_\_

**9-¿Qué charlas ha impartido la dirección del centro a ustedes los estudiantes?**

Enfermedades de Transmisión sexual (ETS) \_\_\_\_\_ (VIH - SIDA) \_\_\_\_\_

Embarazo en la adolescencia \_\_\_\_\_ Violencia intrafamiliar \_\_\_\_\_

Prevención para el consumo de drogas y otras sustancias alucinógenas \_\_\_\_\_

Ninguna de las anteriores \_\_\_\_\_ Derechos Humanos \_\_\_\_\_

**10-¿Conocen el reglamento interno del centro?**

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**11-La dirección y los docentes aplican el reglamento interno?**

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**12 - En que situaciones la dirección y el centro aplica el reglamento interno?**

Incumplimiento de tareas \_\_\_\_\_

Poca participación en clases \_\_\_\_\_

Inasistencias continuas \_\_\_\_\_

Falta de respeto a docentes y compañeros \_\_\_\_\_

Conductas agresivas en clases \_\_\_\_\_

Atender el celular en clases \_\_\_\_\_

Impuntualidad \_\_\_\_\_

**13 – ¿Te involucras en las actividades que realiza el centro para mejoras en el mismo?**

Si \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_ Algunas veces \_\_\_\_\_

**14 – ¿Qué proyectos conoces que ha gestionado la dirección del centro?**

Cambios de mobiliarios \_\_\_\_\_ Huertos escolares \_\_\_\_\_ Construcción de

Nuevas aulas \_\_\_\_\_ Reconstrucción de los servicios sanitario \_\_\_\_\_

**15 - ¿Participa la comunidad educativa en la realización de estos proyectos?**

Si \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_ Algunas veces \_\_\_\_\_

**¡Agradecemos tu colaboración!**

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA  
RECINTO UNIVERSITARIO "RUBEN DARÍO"  
FACULTAD DE EDUCACION E IDIOMAS



ANEXO: N°4

### Encuesta a padres de familia

Estimados Padres de familia las estudiantes de la Carrera de Pedagogía con mención en Administración de la Educación, aplica esta guía con el objetivo de obtener información sobre las funciones administrativas de planificación, organización, dirección, y control del Centro Educativo Mercedes Mondragón. Esta información servirá para la elaboración final de nuestro trabajo investigativo.

#### Datos Generales:

Nombres y Apellidos: \_\_\_\_\_  
Nivel Académico: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

#### Desarrollo:

1-¿Conoce los planes y proyectos que han beneficiado al Centro?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

2-¿Cómo establece comunicación el director con los padres de familia?

A través de circulares \_\_\_\_\_ Reuniones \_\_\_\_\_  
Mensajes Orales con sus hijos \_\_\_\_\_ Llamadas telefónicas \_\_\_\_\_

3-¿Cómo considera usted el liderazgo del director en su gestión administrativa, académica y financiera?

EXC \_\_\_\_\_ MB \_\_\_\_\_ B \_\_\_\_\_ R \_\_\_\_\_

4-¿Está satisfecho con los proyectos que se han realizado en el centro?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Algunas veces \_\_\_\_\_

¿Se involucra en las actividades que benefician al centro, de qué forma lo hace?

5-¿Asiste a las reuniones cuando se le invita?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Algunas veces \_\_\_\_\_

6-¿Qué opina sobre la infraestructura del centro?

EXC \_\_\_\_ MB \_\_\_\_ B \_\_\_\_ R \_\_\_\_

**7- ¿Cómo valora el trabajo realizado por los docentes, en el rendimiento académico de sus hijos?**

EXC \_\_\_\_ MB \_\_\_\_ B \_\_\_\_ R

**8 - ¿Informa el director sobre los ingresos obtenidos en la realización de actividades que permiten mejoras en el centro?**

Algunas veces \_\_\_\_ Siempre \_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_

**¡Gracias por su participación!**

## GUIA DE OBSERVACIÓN

Universidad Nacional Autónoma de MANAGUA  
Recinto Universitario Rubén Darío.  
Facultad de Educación e Idiomas.  
Departamento de Pedagogía.



ANEXO: N°5

### Guía de observación al centro escolar.

#### Datos generales.

Nombre del centro escolar: \_\_\_\_\_

Municipio: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Responsable: \_\_\_\_\_

#### Objetivos.

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

#### I. Desarrollo

A. Área del terreno.

a) Tipo de construcción del centro escolar:

- ❖ Ladrillo. \_\_\_\_\_
- ❖ Loetas. \_\_\_\_\_
- ❖ Concreto. \_\_\_\_\_
- ❖ Madera. \_\_\_\_\_
- ❖ Otros. \_\_\_\_\_

**b) Protección del centro educativo**

- ❖ Malla. \_\_\_\_\_
- ❖ Muro perimetral. \_\_\_\_\_
- ❖ Muro de piedra de concreto. \_\_\_\_\_
- ❖ Otros. \_\_\_\_\_

**c) Diseño del centro educativo**

- ❖ Clásico. \_\_\_\_\_
- ❖ Moderno. \_\_\_\_\_
- ❖ Otros. \_\_\_\_\_

**d) Pabellones**

- ❖ Números de pabellones. \_\_\_\_\_
- ❖ Condiciones higiénica de los pabellones. \_\_\_\_\_

**e) Corredores**

- ❖ Números de corredores. \_\_\_\_\_
- ❖ Ambientación. \_\_\_\_\_
- ❖ Tipo de construcción:
- ❖ Ladrillo. \_\_\_\_\_
- ❖ Cerámica. \_\_\_\_\_
- ❖ Otros. \_\_\_\_\_

**f) Bebederos**

- ❖ Numero de servicios higiénicos. \_\_\_\_\_
- ❖ Ubicación de los servicios higiénicos. \_\_\_\_\_
- ❖ Condiciones higiénicas. \_\_\_\_\_

**g) Bar**

- ❖ Numero de bares. \_\_\_\_\_
- ❖ Tipo de construcción del bar. \_\_\_\_\_
- ❖ Condiciones higiénica. \_\_\_\_\_
- ❖ Atención de los vendedores a los educandos y docentes. \_\_\_\_\_

❖ **H) Diseño de las aulas**

❖ Total de aulas. \_\_\_\_\_

❖ Rectangular. \_\_\_\_\_ otros. \_\_\_\_\_

❖ Numero de pupitre por aulas. \_\_\_\_\_

❖ Ambientación de las aulas. Buena \_\_\_\_\_ muy buena. \_\_\_\_\_ otras. \_\_\_\_\_

❖ Ventilación. Buena. \_\_\_\_\_ muy buena. \_\_\_\_\_ otras. \_\_\_\_\_

h) Mobiliario.

❖ Total de escritorios. \_\_\_\_\_

❖ Total de sillas. \_\_\_\_\_

i) Áreas verdes

❖ Ambientación. \_\_\_\_\_

❖ Dimensión. \_\_\_\_\_

## REVISIÓN Y ANÁLISIS DOCUMENTAL:

### ANEXO: N°6

#### Documentos académicos:

- ◆ Medios didácticos para desarrollar una clase
- ◆ Visitas de técnicos de observación a clases

#### Libros de registros:

- ◆ Calificaciones
- ◆ Reparaciones
- ◆ Matriculas
- ◆ Actas de reuniones de docentes
- ◆ Actas de reuniones de padres de familias
- ◆ Promociones
- ◆ Contabilidad
- ◆ Asistencias

#### Documentos funcionales:

- ◆ Manual de funciones
- ◆ Fuerza laboral
- ◆ Organización del centro
- ◆ Materiales didácticos

#### Documentos estadísticos:

- ◆ Informes de evaluaciones cualitativas
- ◆ Estadística y rendimiento académico
- ◆ Libros de registros de calificaciones
- ◆ Deserción