

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA
UNAN-MANAGUA
RECINTO UNIVERSITARIO "RUBÉN DARÍO"
FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA



Tema de investigación:

Incidencia de la planificación en el proceso de dirección del colegio privado fe vida nueva, turno matutino, distrito IV de Managua, Nicaragua en el II semestre 2014.

CARRERA: Pedagogía con mención en Administración de la Educación

AUTORAS:

- Tec. María Esperanza Méndez Orozco.
- Tec. Luisa Amelia Rosales Robles.

Tutora: Msc. Elena Bolaños Prado.

Managua, Nicaragua. Diciembre 10 del 2014

I.- INTRODUCCIÓN:

A todo administrador de la educación le interesa la prosperidad de su institución. Por eso debe destinar todo su tiempo a la atención de los mil y un detalles que exigen su intervención. Sabe que debe estar ahí para tomar decisiones oportunas. En muchas instituciones es el único que conoce todas las dificultades y problemas de la misma. Planifica, organiza, integra motiva y evalúa sin ayuda alguna.

En el presente trabajo damos a conocer una parte muy importante que es la planificación en el proceso administrativo del centro en estudio y éste consiste en elegir un curso de acción y decidir por anticipado qué es lo que debe hacerse, con qué secuencia, cuándo y cómo. La buena planificación interna considera la naturaleza del futuro en el cual las decisiones y acciones de la planificación se intenta que operen, así como el periodo en curso en el cual se hacen los planes.

La planeación proporciona la base para una acción efectiva que resulta de la habilidad de la administración para anticiparse y prepararse para los cambios que podrían afectar los objetivos organizacionales, es la base para integrar las funciones administrativas y es necesaria para controlar las operaciones de la organización.

También abordamos la importancia de la planificación, las características de la planificación, los tipos de planes, principios de la planificación, sistema de planificación, ventajas y desventajas de la planificación y el proceso de dirección.

Es necesario tomar en cuenta todas las herramientas para llevar a cabo una buena planeación, ya que ellas nos ayudan a tomar buenas decisiones y a elaborar planes que nos conduzcan a lograr nuestros objetivos.

Esperamos pues que esta investigación sea de mucha ayuda para la administración del centro.

1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Actualmente la educación en Nicaragua ha sufrido muchos cambios y transformaciones. Por esta misma tendencia la educación ha sido afectada por los procesos de reformas y cambios como réplica de las orientaciones de desarrollo económico, social y político.

Las nuevas teorías desde la perspectiva de la Administración Educativa explican el concepto de la planificación que se basa en hacer suposiciones acerca del futuro, para formular actividades necesarias para alcanzar los objetivos propuestos en las instituciones tomando en cuenta a la comunidad educativa para lograr con mayor eficacia y eficiencia los objetivos propuesto. Sin embargo para el proceso de planificación que se lleva a cabo en el centro en estudio no se está tomando en cuenta a los docentes, lo cual causa desacuerdo, poca integración de los docentes en las actividades planificadas y en los objetivos o metas no alcanzadas.

La falta de planificación y secuencia de los procesos administrativos ha provocado en el Colegio Privado Fe Vida Nueva el incumplimiento en los planes programáticos, lo cual no permite el cumplimiento las metas trazadas, es por esto la importancia de que las instituciones deben de dar a conocer a través de la divulgación los planes propuestos dentro de la misma. Para que las actividades puedan lograrse con éxito y no causen desacuerdo ni desmotivación dentro de la comunidad educativa y así también poder ser directores que integren de manera eficaz a los docentes en cada actividad curricular.

Este trabajo es muy importante ya que en trabajos investigativos que se realizaron anteriormente se pudo observar la problemática con respecto al proceso de planificación, tomando en cuenta los elementos de la planificación que permitan tener una visión del futuro, por tanto con este estudio se beneficiará de manera directa el equipo de dirección y toda la comunidad educativa

A través del presente estudio se pretende valorar la importancia que le dan a la planificación de los procesos administrativos y académicos en el “Colegio Fe Vida Nueva” ubicado en el distrito IV del departamento de Managua.

Basado en este problema este grupo de investigadoras se planteó la siguiente interrogante: ***¿Cuál es la incidencia de la planificación en el proceso de dirección, del Colegio Privado Fe Vida Nueva, en el II semestre del curso lectivo 2014?***

1.2 JUSTIFICACIÓN

La planificación dentro de proceso administrativo es un tema de investigación muy importante ya que a través de ella se logra el cumplimiento de las metas trazadas durante el proceso directivo y se alcanzan las metas con mucho éxito. Así mismo, es el primer eslabón para que se puedan cumplir las demás funciones de la administración, es por esto la razón que nos motiva a que se lleve a cabo dicha investigación. También porque la planificación nos proyecta hacia el futuro.

Hay que destacar que el tipo de planificación que se esté ejecutando en la institución ayudará o no a superar las deficiencias y lograr con éxito las metas trazadas, a compartir el trabajo con el fin de dar respuestas a las necesidades materiales y humanas que existan en la institución.

La planificación tiene muchos beneficios los cuales pueden ser alcanzados si se pone en práctica la función de la planificación administrativa. Y la más beneficiada será la comunidad educativa, ya que tendrá base firmes en que sostenerse. A través de ella pueden darse muchos proyectos que benefician al colegio y comunidad educativa.

Este trabajo investigativo, será de mucha utilidad para la comunidad educativa porque le brindará información directa e importante a las autoridades del colegio sobre la relevancia que tienen la planificación administrativa dentro de la comunidad educativa, con el fin de mejorar el desempeño laboral. También se podrán sugerir algunas recomendaciones

A la universidad ya que será un instrumento para los futuros estudiantes el cual les ayudara en sus trabajos monográficos o de seminarios de graduación y profesionalización. Así mismo al departamento de pedagogía.

1.3 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION

Para la realización de este trabajo investigativo se visitó el centro de documentación (CEDOC) del departamento de pedagogía en la búsqueda pudimos encontrar temas de investigación que se asemejaban con nuestro tema en estudio:

“La efectividad de la planificación educativa y su influencia en el rendimiento académico de los estudiantes de la modalidad de secundaria en el Instituto Nacional de Veracruz de Nindirí, Masaya. En el II Semestre del año (2013) elaborado por Espinoza Pineda y Grande. Con el objetivo de valorar la efectividad de la planificación educativa y su influencia en el rendimiento académico de los estudiantes de la modalidad de secundaria del mismo”.

“Incidencia de la Planificación en el Funcionamiento del Proceso Administrativo del Colegio Público el Pilar, Distrito III de Managua en el II Semestre (2013). Con el objetivo valorar la Incidencia de la Planificación en el Funcionamiento del Proceso Administrativo”

Otro trabajo que se encontró en el centro de documentación fue el elaborado por Pineda (2013), cuyo tema de investigación fue *Incidencia de la planificación institucional en los elementos del proceso administrativo en el núcleo educativo Carmela Noguera*, en el municipio de Granada. Valorar el proceso institucional y su efecto en los elementos del proceso administrativo en el núcleo educativo. El cual llego las siguientes conclusiones que la comunidad educativa participa en la planificación institucional, no se evidencio la planificación la elaboración de un diagnóstico socio educativo, en el centro el personal está capacitado.

II. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

- Determinar la incidencia de la planificación en el proceso de dirección, del Colegio Privado Fe Vida Nueva, turno matutino, Distrito IV de Managua, Nicaragua, en el II semestre del curso lectivo 2014.

2.2 Objetivos específicos:

- Describir la planificación que se lleva a cabo en el Colegio Privado Fe Vida Nueva.
- Caracterizar el proceso de dirección que se ejerce en el colegio Fe Vida Nueva.
- Identificar las fortalezas y debilidades de la planificación en el proceso de dirección del mismo.
- Proponer alternativas que contribuyan a fortalecer la planificación en el proceso de dirección del centro.

III -MARCO TEÓRICO

3.1 Proceso de Planificación

De manera general, este proceso representa el paso primero y fundamental en todo proceso de administración o gestión organizacional. En educación, la Planificación puede ser de dos tipos: educativa y escolar. La primera está referida a la planificación global de la educación a nivel nacional, regional o local; y la segunda constituye la planificación del centro escolar a cualquiera de sus ámbitos, y el objeto de estudio del presente ensayo.

3.1.1 Antecedentes históricos de la planificación

La planificación en el ámbito educativo data de la década del 40, y surgió como una de las principales contribuciones al crecimiento económico, al desarrollo social y cultural, por lo que se consideró que una planificación de la Educación fundamentada en la racionalidad y en la objetividad de las acciones era suficiente para lograr grandes cambios en la educación de los países

La Planificación escolar se realiza en todos los ámbitos o áreas del centro educativo: área Directiva, área Pedagógica/académica, área Comunitaria y área Administrativa/financiera. Y todos estos planes se conjuntan en el instrumento final escolar denominado Plan Operativo Anual o Plan General Anual institucional. Entre las planificaciones (instrumentos) más relevantes del centro escolar están:

- Plan Operativo Anual o Plan General Anual (**POA**).
- Proyecto Educativo de Centro o Proyecto Educativo Institucional (**PEC** o PEI).
- Proyecto Curricular de Centro (**PCC**).
- Planificaciones de aula (jornalizaciones, planes de clase, etc).

3.1.2 Plan Nacional Educativo.

El Plan Nacional de Educación se caracterizó por su naturaleza esencialmente participativa y dinámica, en virtud de la cual la sociedad nicaragüense ha tenido un desempeño significativo.

En su formulación han estado involucrados el Consejo Nacional de Educación, el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes, el Instituto Nacional Tecnológico, el Consejo Nacional de Universidades (CNU), el Consejo Superior de Universidades Privadas (COSUP) y la Federación Nicaragüense de Universidades Privadas (FENUP).

Asimismo, se ha contado con la participación de organizaciones magisteriales, el Foro de Educación y Desarrollo Humano de la Iniciativa por Nicaragua, el Movimiento Pedagógico Nacional, el sector empresarial, líderes políticos y religiosos y los medios de comunicación. Por la naturaleza de este esfuerzo y por las características del proceso participativo, el Plan Nacional de Educación trasciende a gobiernos y se ubica en los alcances y contenidos que corresponden a un Plan de Estado-Nacional en el ámbito de la educación nicaragüense.

Los contenidos sobre derechos humanos expresamente, solidaridad, paz y amistad entre las naciones, formación ciudadana, participación en la gestión, equidad de género y diversidad étnica, se encuentran en varias secciones del Plan, a continuación se destacan las secciones con los contenidos mencionados El Plan se inspira en nueve principios generales nicaragüense, se destacan los siguientes:

Principio No. 9

Es deber y derecho de madres y padres de familia, instituciones, organizaciones y demás integrantes de la Sociedad Civil, participar activamente en la planificación, gestión y evaluación del proceso educativo, dentro de la realidad nacional, pluricultural y multiétnica.

Se tomo solamente este principio del plan ya que el habla a cerca de la integración de la comunidad en la planificación que se realiza en los centros escolares.

Misión de la educación

Formar al ciudadano mediante un proceso educativo de calidad, integral, equitativo y permanente, conforme a los preceptos que establece la Constitución Política de Nicaragua.

Objetivo del Plan Nacional de Educación

Lograr una educación relevante para la vida, tomando en cuenta las condiciones del país y buscando la superación de las mismas por medio de un nuevo sistema nacional de educación diversificada, que permita a todos los niveles cerrar las brechas entre la educación y aplicaciones al trabajo, a la superación de la pobreza y al ejercicio democrático y comunitario.

Las estrategias buscan que el educando, independientemente del nivel alcanzado al momento de abandonar el sistema educativo, se lleve consigo una educación relevante para desenvolverse mejor en la vida y ser un ciudadano en el sentido pleno de la palabra.

Esto significa, no solo una educación práctica en el sentido estrecho de la palabra, sino también una educación humanista y una formación ética.

Estrategias

Aplicación de estrategias integradas para lograr la igualdad entre los géneros en materia de educación, basadas en el reconocimiento de la necesidad de cambiar las actitudes y prácticas, así como fortalecer los valores. p. Implementación de un currículum pertinente que incluya como ejes transversales el enfoque de género, medio ambiente, derechos humanos, gobernabilidad, cultura de paz, costumbres, lenguas, creencias y tradiciones. t. Atención a las necesidades del sistema educativo que surjan como resultado de conflictos, desastres naturales e inestabilidad y aplicar programas educativos de tal manera que fomenten el

entendimiento mutuo, la paz y la tolerancia y contribuyan a prevenir la violencia y los conflictos.

Objetivo 2:

Redefinir el papel del estudiante, desde un sujeto pasivo de la educación hacia un educando que participa, observa, investiga, construye y reconstruye el conocimiento, con base en sus experiencias previas, y que aprende significativamente, creando y/o fortaleciendo sus capacidades, habilidades y destrezas que le permitan participar en el desarrollo social, económico, cultural y político de su país.

Estrategias:

Generación de un ambiente de trabajo en el aula de clase que sea de autonomía y de responsabilidad, en el que los estudiantes elaboren sus normas de comportamiento y el docente pueda crear otras que propicien prácticas de valores, actitudes y principios democráticos.

3.1.3 Concepto Planificación.

Entre conceptos de varios autores pudimos enfocar las siguientes definiciones:

"Es el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas" (Stoner, 1996).

"Es el proceso que se sigue para determinar en forma exacta lo que la organización hará para alcanzar sus objetivos" (Ortiz, s/f).

"Es el proceso de evaluar toda la información relevante y los desarrollos futuros probables, da como resultado un curso de acción recomendado: un plan", (Sisk, s/f).

"Es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción", (Goodstein, 1998).

"La planificación... se anticipa a la toma de decisiones. Es un proceso de decidir... antes de que se requiera la acción" (Ackoff, 1981).

"Consiste en decidir con anticipación lo que hay que hacer, quién tiene que hacerlo, y cómo deberá hacerse" (Murdick, 1994). Se erige como puente entre el punto en que nos encontramos y aquel donde queremos ir.

"Es el proceso de definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas. El plan establece lo que hay que hacer para llegar al estado final deseado" (Cortés, 1998).

"La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos" (Jiménez, 1982).

"Es el proceso de seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales" (Terry, 1987).

Figura 1 concepto de planificación

La planificación es un proceso continuo y sistemico el cual se aplican y coordina los metodos de investigacion social principios y tecnicas de la educacion de la economia al fin de garantizar una educacion adecuada a la poblacion con metas y etapas bien determinadas

Fuente: UNESCO - OEA (1958).

Guimar (2008), citando a otros autores, presenta que el termino de Planificación puede interpretarse como "la elaboración de un plan general, debidamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un fin determinado", o bien como "un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalización y organización en unas acciones y actividades previstas"

Ya en el ámbito de la educación, la Planificación se define como "un ejercicio de previsión para determinar políticas, prioridades y costos del sistema educativo, teniendo presente las realidades políticas y económicas, las posibilidades del sistema, las necesidades del país y la de los estudiantes a los que sirve"

A criterio de Cortes Lutz (2002), la planificación se convierte en una herramienta que sirve de hoja de ruta al sistema educativo, a la vez que se inserta plenamente de manera informada en las necesidades de la comunidad escolar, permitiendo que la Educación se convierta en un poderoso instrumento de movilidad social.

".En síntesis, la Planificación es un instrumento que da sentido y dirección a cualquier nivel educativo, por lo que la siguiente definición actualizada luce la más indicada para el presente ensayo: *"la Planificación es la elaboración de una serie de documentos científicos y organizados que indican el funcionamiento eficiente del centro escolar para la consecución de los objetivos establecidos por la comunidad educativa.* En prácticamente todas las anteriores definiciones es posible hallar algunos elementos comunes importantes: el establecimiento de objetivos o metas, y la elección de los medios más convenientes para alcanzarlos (planes y programas).

Implica además un proceso de toma de decisiones, un proceso de previsión (anticipación), visualización (representación del futuro deseado) y de predeterminación (tomar acciones para lograr el concepto de adivinar el futuro). Todo plan tiene tres características: primero, debe referirse al futuro, segundo, debe indicar acciones, tercero, existe un elemento de causalidad personal u organizacional: futurismo, acción y causalidad personal u organizacional son elementos necesarios de todo plan. Se trata de construir un futuro deseado, no de adivinarlo.

3.1.4 Importancia de la planificación.

Costa (2006) menciona que la planificación es importante porque con los planes las organizaciones funcionan mejor y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio. Supone un marco temporal de tiempo más largo que otros tipos de planificación.

Ayuda a orientar las energías y recursos hacia las características de alta prioridad. Es una actividad de alto nivel en el sentido que la alta gerencia debe participar activamente ya que ella desde su punto de vista más amplio, tiene la visión necesaria para considerar todos los aspectos de la organización. Además se requiere adhesión de la alta dirección para obtener y apoyar la aceptación en niveles más bajos.

- Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades. Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Minimiza el trabajo no productivo y se obtiene una identificación constructiva de los problemas y las potencialidades de la empresa.

3.1.5 Principios de la Planificación.

La Planificación guarda preceptos o principios que deben estar presentes al momento de su diseño y desarrollo. Entre estos están:

- Constituye un instrumento escolar fundamental.
- Mejora la vida escolar.
- Otorga cierto grado de autonomía e identidad al centro escolar.
- Promueve la participación de los miembros de la comunidad.
- Concentra atención y acción en el logro de los objetivos planteados.
- Reduce incertidumbres en el funcionamiento escolar.
- Prevé posibles errores y dificultades en tal funcionamiento.
- Distribuye/delega funciones técnicas.- Permite su innovación (flexibilidad).
- Busca el mayor beneficio con el menor costo.

Figura: 2 cuadro comparativo de que ocurre cuando planificamos y cuando no planificamos:

CON PLANEACIÓN	SIN PLANEACIÓN
Ayuda a otorgar prioridades y tomar decisiones	Perder nuestro Objetivo Central
Adaptar la enseñanza a las particularidades de la situación educativa	No atender a la diversidad y caer en una posible discriminación.
Ayuda a llevar una articulación entre el trabajo de todas la competencias de forma integral.	Un trabajo que no tiene como resultado una educación transversal
A nivel institucional, nos permite consolidar el proyecto educativo en el sentido de recuperar y sistematizar las actividades que nos llevarán al cumplimiento del proyecto.	No alcanzar las metas del Plan Anual para el mejoramiento y proyección a nivel institucional

Cortes (2002)

3.1.6 Proceso de la planificación.

Anteriormente se indicó que la Planificación escolar se realiza en todos los niveles de la educación (nacional, regional e institucional o local), y que la misma se

concretiza en todos los ámbitos del centro escolar (Directivo, Administrativo y financiero, Pedagógico o Académico y Comunitario); en todos los casos, la Planificación sigue un proceso ordenado y conformado por varios **elementos y Etapas**.

3.1.7 Elementos de la Planificación:

- **Misión o propósito.** Define a la organización: que es y lo que aspira a ser.
- **Objetivos.** Que espera obtener la institución en un tiempo específico.
- **Estrategias.** Son la clave para la adaptación de los medios a los fines; muestran la dirección de los recursos y esfuerzos para lograr los objetivos.
- **Políticas.** Referido a guías para orientar la acción; son lineamientos generales en la toma de decisiones sobre problemas que se repiten dentro de una institución.
- **Programas.** Indica los esquemas en los que se establecen las actividades específicas para alcanzar los objetivos y el tiempo para efectuar cada una de ellas.
- **Presupuestos.** Asignación de los recursos necesarios para la realización de las actividades necesarias para alcanzar los objetivos deseados.
- **Pronósticos.** Es información numérica sobre supuestos válidos, como costos, ventas, utilidades, etc., y proyectados hacia el futuro en base a experiencias.
- **Investigación.** Es la determinación de todos los factores que influyen en el logro de los propósitos. Se Investiga el funcionamiento de la organización para realizar un diagnóstico que defina las fortalezas, capacidades, puntos débiles, fallas o errores que la puedan colocar la organización en una situación de insuficiencia para el logro de un determinado objetivo. Es la investigación aplicada a la planeación.

3.1.8 Etapas de la Planificación

La Planificación supone definir tanto los objetivos institucionales como los medios para alcanzarlos; mediante ella se anticipan los objetivos y acciones. Generalmente se planifica para fijar el rumbo o ruta de la organización, identificar y asignar recursos para el logro de los objetivos y metas, y establecer las respectivas actividades.

Ahora bien, lo anterior se realiza mediante etapas o pasos, y en la secuencia siguiente:

- Diagnóstico.
- Pronóstico.
- Análisis de alternativas.
- Objetivos y metas.
- Programación del plan.
- Ejecución.
- Control.
- Evaluación.

Figura3 Etapas de la planificación



Fuente: Nietos Marcos (2009)

3.1.9 Niveles de planificación educativa y escolar.

La Planificación educativa se concretiza fundamentalmente en tres **niveles**, denominados "dimensiones espaciales de la planificación": la planificación nacional, la planificación regional y la planificación institucional o del centro educativo (colegio, instituto, etc.)

Planificación nacional. Tiene como objetivo el obtener una visión de conjunto e integrada de los problemas y necesidades de un país en materia de educación, lo cual desemboca en el proyecto educativo (PEC), que posibilita el logro de los postulados de la política educativa en el plano nacional.

Este nivel de planificación corresponde al Ministerio de Educación de cada país , el que proporciona las grandes orientaciones para el desarrollo del sector educación, y también los lineamientos básicos, es decir, la visión/misión, los valores y principios sobre los cuales se sustenta, así como la estructura del sistema educativo nacional.

Planificación regional. Se efectúa sobre la base del proyecto nacional y adecuado a las características socioeconómicas y culturales de la región natural y/o política (Departamento o provincia). Se construye una propuesta poniendo énfasis en las estrategias particulares para el desarrollo educativo regional, la cual se refleja en el Plan de la Dirección Regional de Educación (Dirección Departamental de Educación), que se formula sobre la base de las orientaciones que proporciona el Plan Sectorial, adecuando sus estrategias a las condiciones particulares del ámbito regional.

Planificación institucional. Es la que corresponde al centro escolar. Aquí la planificación tiene carácter participativo, en tanto que se requiere del concurso de la comunidad educativa en pleno para la definición de los propósitos y estrategias para su logro. Así mismo, tiene carácter estratégico en la medida que está orientada por su Proyecto Educativo Institucional Estratégico o PEC.

La Planificación institucional, denominada también **Planificación escolar**, se realiza en todos los **ámbitos** del centro educativo (escuela, instituto o colegio), por lo que existen Planificación Directiva; Administrativa y financiera; y Pedagógica o Académica. La Planificación escolar no debe confundirse con la **planificación del docente** o de aula. He aquí la descripción de estas planificaciones:

- **Planificación Directiva.** Esta referida a la proyección y participación de la institución, a los sistemas de comunicación, de reglamentación, al desarrollo del clima organizacional, a promover la participación de los padres de familia, autoridades y comunidad.

- **Planificación Administrativa-Financiera.** Indica la planificación de la administración de los recursos, y el apoyo a las demás planificaciones.

- **Planificación Pedagógica o Académica.** Consolida y pone en acción los planes de estudio, la articulación de los cursos o grados, niveles y áreas. Estipula que se enseña, como se enseña, cuando se enseña, para que se enseña, y como se evalúa; aquí se planifican instrumentos como el Proyecto Educativo de Centro (PEC), el Proyecto Curricular de Centro (PCC), jornalizaciones, planes de aula, etc.

La Planificación Pedagógica constituye el eje del centro escolar, puesto que contiene los proyectos educativos que imprimen la identidad a la institución, y comprende, fundamentalmente, la planificación curricular y la planificación didáctica o del docente o de aula. En esta última planificación se plasma el proceso de enseñanza y aprendizaje, principalmente los objetivos y las actividades que se deben realizar día a día en el aula.

Los Modelos De Planificación Educativa.

Con el fin de conectar los incisos anteriores con el presente, se señala nuevamente que la Planificación educativa puede ocurrir en varios niveles:

nacional, regional e institucional. Y a nivel institucional o de centro escolar, la planificación se realiza en 4 ámbitos: Directivo, Administrativo -financiero, Pedagógico o Académico, y Comunitario.

Ante lo anterior, existen diferentes tipos de planificación que pueden utilizarse, en grado diferente, en los niveles y ámbitos antes descritos, a saber: planificación estratégica, planificación táctica y planificación operativa. Y dentro de estos tipos existen variados modelos de planificación. Toca ahora describir tales tipos de planificación:

- Planificación estratégica. Es la que efectúan las administraciones educativas, y la que sienta las bases para la concreción en otros niveles de planificación más contextualizados.
- Planificación táctica. Son programas específicos dentro de la planificación estratégica. Es responsabilidad de los actores educativos, y su función es concretar la planificación estratégica mediante los Proyectos Educativo y Curricular del centro.
- Planificación operativa. La realiza el docente a nivel de aula, y tiene como función especificar a corto plazo las acciones a realizar en la clase. Parece ser que se conoce también como planificación didáctica.

La **Planificación estratégica** se basa en: realizar lo que se debe hacer; establecer las posibilidades reales que se tienen para resolver una problemática escolar; no resolver todo a la vez; priorizar los problemas; y luego actuar, en función de todo lo anterior. Esta planificación trata de guiar la educación del centro escolar hacia la transformación, por lo que necesita de recursos humanos con la suficiente creatividad para originar nuevas estrategias en función de los problemas que van apareciendo.

La **Planificación operativa**, por lo general, es utilizada por el docente, quien hace uso de ciertos **modelos**, como por ejemplo:

- a. Planificación según tiempo invertido: como el plan anual, plan por unidad didáctica y plan clase a clase.
- b. Descripción de modelos, según el tiempo invertido, a utilizar en la Planificación operativa.

3.1.10 Documentos a planificar en el centro educativo.

En un centro educativo se planifican variedad de documentos de trabajo denominados **instrumentos escolares**, cuya máxima importancia se aprecia al momento de alcanzar los objetivos y metas institucionales. Básicamente, en el centro escolar se planifican los instrumentos siguientes : Plan Operativo Anual o Plan General Anual (**POA**), Proyecto Educativo de Centro (**PEC**), Proyecto Curricular de Centro (**PCC**), estatutos/reglamentos internos, memoria, programas, jornalizaciones y planes de clase. He aquí el detalle de ellos.

Instrumentos fundamentales a planificar en el centro educativo

POA. (Plan operativo anual) Ordena las actividades del centro para un año escolar o lectivo; es de naturaleza organizativa; contiene: horarios, actividades escolares y extraescolares, adaptaciones de otros documentos, etc. Lo elabora el staff de docentes.

PEC. (Proyecto Educativo de Centro) Contiene consolidadamente las actuaciones globales dirigidas a mejorar la vida de los centros; su naturaleza es ideológica y organizativa; contiene: principios de identidad, objetivos institucionales y organigrama general. Lo elabora toda la comunidad educativa.

PCC. (Proyecto Curricular de Centro) Su objetivo es delimitar las estrategias de intervención educativa; su naturaleza es de carácter técnico y didáctico; contiene: objetivos y contenidos por área y/o ciclos, y criterios metodológicos y de

evaluación. Lo elabora la plantilla de docentes. Este instrumento contiene las decisiones de los (as) docentes respecto a qué, cómo, y cuándo enseñar; y qué, cómo y cuándo evaluar.

Estatutos /reglamentos. Constituyen un conjunto de normas orientadas a alcanzar el buen funcionamiento del centro; su naturaleza es de carácter normativo y organizativo; contiene: organigrama detallado, uso de recursos, derechos y deberes y procedimientos. Los elaboran la comunidad educativa.

Memoria. Es el informe evaluativo del POA; de naturaleza organizativa; contiene: evaluaciones, propuestas de mejora. Lo elabora la comunidad educativa. Programas/Jornalizaciones/planes. Ordena las actividades a nivel de aula; de naturaleza didáctica y organizativa; contiene: objetivos, contenidos, estrategias metodológicas, y evaluación. Lo elabora el staff de docentes.

El POA, el PEC, el PCC, los estatutos/reglamentos, la memoria y los planes, junto con otros instrumentos de planificación (el presupuesto) y control (la memoria), relacionados entre sí, constituyen el instrumental básico de ayuda a la gestión y administración del centro educativo.

3.2. Dirección

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

Es reconocida la necesidad de una dirección en los centros escolares, cuya persona que la ejerza será la responsable del éxito o fracaso de la gestión de la organización; es decir, el director (a) es la primera autoridad del centro y el responsable inmediato de administrar la prestación del servicio educativo,

conforme a las normas y lineamientos establecidos por la Secretaría de Educación Pública.

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

Figura 5 Concepto e importancia de la dirección escolar

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

Fuente: Caminero (2012)

3.2.1 Concepto de dirección escolar.

La conceptualización del término Dirección surgió en los albores del siglo XX, por lo que existen en la respectiva bibliografía un sinnúmero de enfoques sobre la definición de tal término. He aquí algunas de ellas, referidas a lo escolar:

- Es la responsable del correcto funcionamiento, organización, operación y administración de la escuela y sus anexos.
- Es el conjunto de actividades encaminadas a organizar y coordinar la actividad general del centro, así como enfilar positivamente el proceso de enseñanza-aprendizaje de los discentes.
- La dirección es un sistema de dinamización, apoyo y acompañamiento a la actuación pedagógica e institucional.

- Es el proceso participativo, planificado y organizado por medio del cual el director, como líder pedagógico y gerente del centro educativo, guía, motiva, involucra y rinde cuentas a la comunidad educativa, de tal manera que todos los esfuerzos y voluntades estén en función de lograr mejores aprendizajes.
- Desde la perspectiva organizativa: "la dirección es una función propia de los órganos de gobierno, así como un agente unipersonal de la administración, elegido y nombrado por ella").
- Desde la perspectiva técnica: "la dirección es elaborar, ejecutar y evaluar las actividades del centro educativo".

3.2.2 Importancia.

La Dirección es el proceso máximo dentro del centro educativo; y los demás procesos, tales como la planificación, organización, evaluación, enseñanza-aprendizaje, etc., son ejecutados por todos los actores pero conducidos o guiados por la dirección, de tal manera que esta es importante para que la gerenciación y administración de recursos humanos y económicos logre el éxito plasmado en los objetivos y metas propuestos en los respectivos instrumentos escolares. Moore (2002)

En definitiva, la dirección es trascendental por:

- Poner en marcha todos los directrices o lineamientos (instrucciones y orientaciones), establecidos durante la planeación y la organización.
- Por medio de tales directrices se consiguen las formas de comportamiento más requeridas del personal en la institución.
- Ser determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad.
- Su calidad se ve reflejada en el logro de los planes y objetivos, en la efectividad de una estructura orgánica y en la eficacia de los sistemas de control.

- Mediante una dirección eficiente se establece el sistema de comunicación para que la organización opere.

3.2.3 Competencias del Director escolar

Se afirma que una competencia la constituye el conjunto de atribuciones, funciones y potestades que alguna ley confiere a alguna persona u órgano administrativo. En el caso del director escolar, las tareas que debe realizar son muy variadas y complejas, por lo cual debe estar preparado con las competencias necesarias para promover e implantar los cambios que le corresponden como líder administrativo y Pedagógico de la institución; él 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.

Caminero (2012), señala que las competencias de la dirección escolar se concretizan sobre cinco dimensiones: gestión, liderazgo, mediación, formación y calidad; y el Director debe tender a buscar el equilibrio entre estas.

El director debe ser competente en la gestión de personas, recursos, tecnología e información; y sus habilidades personales deben permitir liderar e implicarse en equipos de trabajo y proyectos, tomar decisiones y relacionarse con la comunidad educativa; y deben permitirle también mediar en conflictos y proporcionar clima de convivencia. Estas tres dimensiones son los pilares de la dirección escolar de calidad, y se apoyan y retroalimentan en la formación permanente y la calidad, siendo esta última competencia la que permite a la dirección autoevaluar su organización, impulsar la mejora continua, la innovación y el cambio; aun mas, la calidad percibida por los grupos de interés, profesorado, familias y alumnado, es el indicador máximo de una gestión eficiente.

Figura 6: Competencias de la Dirección Escolar.



Fuente: Caminero Melero (2012)

Refiriéndose específicamente a las competencias del director escolar, **Teixidó (2008), citado por Caminero Melero**, propone su "modelo competencial" en el que relaciona atributos personales del director y las tareas que debe realizar, según las características de la organización educativa que dirige y la cultura de la organización. Así mismo, considera que en estos atributos, de los que se tienen conciencia y se desarrollan de una forma singular, se mezclan múltiples aspectos, como ser: aptitudes y habilidades, rasgos de personalidad, conocimientos, concepto de uno mismo, motivaciones, etc.

Figura: 7 Competencia claves de la Dirección Escolar.

COMPETENCIAS CLAVES DE LA DIRECCION ESCOLAR	Adaptación al cambio
	Autogestión
	Autonomía
	Compromiso
	Comunicación
	Control emocional
	Desarrollo personal
	Trabajo en equipo
	Energía
	Fortaleza Interior
	Liderazgo
	Organización
	Orientación al aprendizaje de los alumnos
	Relaciones Interpersonales
	Resolución de Problemas
	Desarrollo profesional de colaboradores.

Fuente: Joan Teixidó (2008)

El director debe tener una visión clara del liderazgo administrativo, las teorías, los procesos y los principios que utilizará como base para atender todas las situaciones que se le presenten; su competencia mayor es la de implementar los planes operacionales para facilitar la labor de los docentes llevando a cabo todos los procesos necesarios para que se pueda mejorar la calidad de la educación.

3.2.4 Características para la excelencia directiva

La excelencia es lo que sobresale en calidad (calidad superior), y sabido es que el comportamiento humano influye profundamente sobre la eficiencia de las organizaciones; la excelencia excede a las normas ordinarias, y muchas veces se convierte en objetivo, como en el caso de las administraciones escolares.

La administración escolar tradicional está más asociada al concepto y práctica de eficacia, es decir tan solo al logro de objetivos; mientras que la administración escolar contemporánea está ligada al management educativo, esto es, a la eficiencia o logro de objetivos con menor inversión y con mayores ganancias en el sentido

social o comunal . Por esto último, la excelencia directiva debe promoverse en el ámbito educacional, además de que el director es la piedra angular del desempeño institucional.

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

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

Para la ejecución eficaz (eficiente) de sus funciones, el director ha de considerar ciertos principios técnicos ya contenidos en la teoría administrativa, a saber:

- Principio de la coordinación de intereses. El lograr el acuerdo entre los actores educativos, le facilitara al director alcanzar los objetivos del servicio educativo a su cargo.

- Principio de la impersonalidad de mando. El director ejercerá su autoridad como una consecuencia de la necesidad de la comunidad escolar, y no como el producto de su propia voluntad.
- Principio de la resolución de conflictos. La problemática escolar deberá solucionarse en los mejores términos de consideración, para producir menos disgusto y mayor satisfacción entre los actores involucrados.
- Principio del beneficio del conflicto. Ante un conflicto, el director deberá enfocar hacia el beneficio más que el perjuicio.
- Principio de la autoridad como liderazgo. El director ha de ser líder en todos los ámbitos de su institución, inclusive del ámbito social en el cual está ubicado el centro escolar, con el propósito de apoyar el desarrollo del mismo.

Por lo anterior, es necesario que el director mantenga siempre una actitud de responsabilidad y compromiso que garantice la permanencia de su liderazgo educativo en la comunidad educativa. La aplicación de tales principios permitirá al director del plantel efectuar una dirección eficaz (eficiente), ejercer su autoridad e impulsar y conducir correctamente a los actores escolares

3.2.5 El Director gerente y líder pedagógico

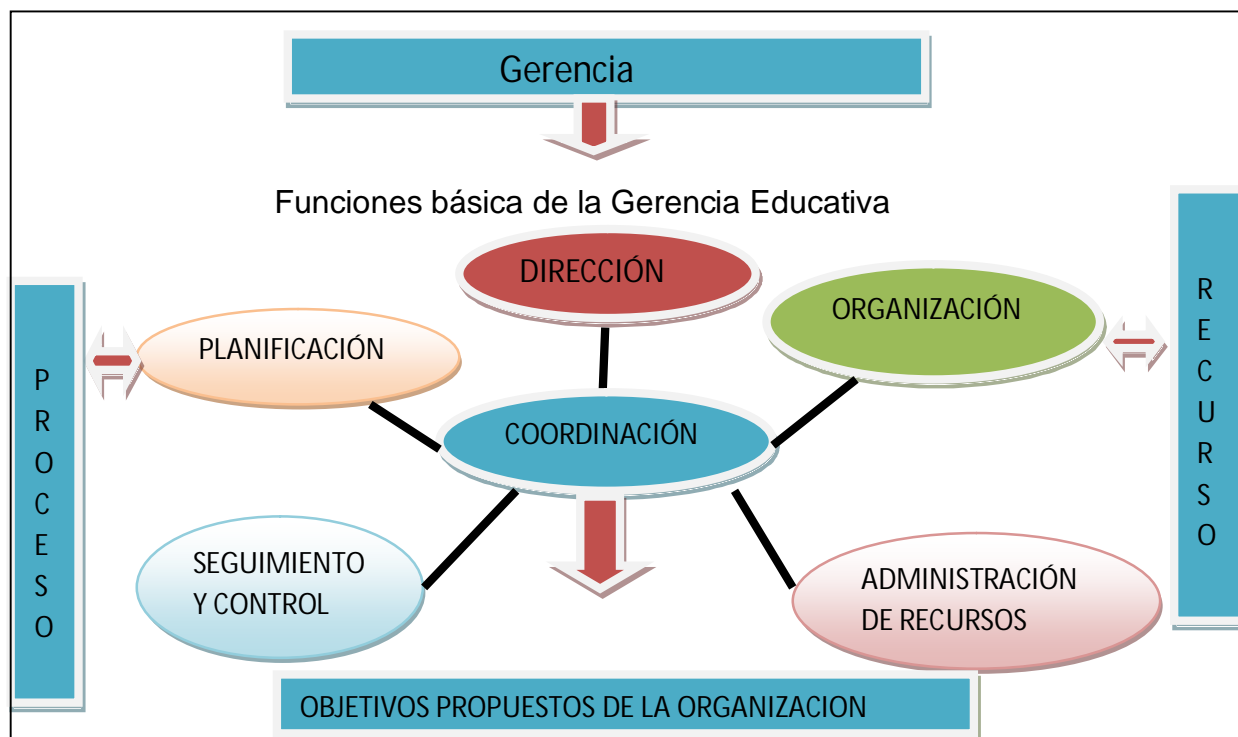
El Director es líder en todos los ámbitos del centro escolar: líder directivo, líder Administrativo, líder Pedagógico y líder comunitario; en este sentido, deberá cumplir con varias funciones, pero fundamentalmente con dos de carácter estratégicas: Director-gerente y Director-Pedagógico.

En el mundo contemporáneo la administración se mueve continuamente hacia el logro de una mayor autonomía de las instituciones, y en educación el movimiento es hacia la administración o gerencia de base (site-based management) o administración o gerencia por escuela (school-based management). Es te cambio produce una nueva forma de hacer las cosas en las escuelas, y muy en particular en la forma en que se toman las decisiones.

Por lo anterior, el director actúa como un director-gerente en el centro educativo, y como tal tiene funciones de planificar, organizar, dirigir, administrar, monitorear, evaluar y dar seguimiento, así como rendir cuentas a la comunidad educativa. Y esto deberá desempeñarlo con eficiencia, lo cual se demuestra cuando el director.

- Lidera los procesos de elaboración o revisión de su PEI1 y PEA2 con la participación de los diferentes sectores de la comunidad educativa, pero además debe tomar decisiones sobre la planificación didáctica.
- Promueve un clima de cooperación impulsando un modelo de toma de decisiones de carácter consultivo y participativo.
- Se interesa por mejorar continuamente la comunicación que genere un clima institucional para favorecer el aprendizaje de los estudiantes.
- Delega tanto las funciones como el poder con responsabilidad, para tomar decisiones enfocadas en el logro de los objetivos institucionales, dando suficiente autonomía para hacerlo.
- Ejerce un liderazgo con propósito y centrado en la visión y misión de su centro educativo, el cual es reconocido por su comunidad educativa.
- Sabe involucrar a los docentes en la definición y toma de decisiones pedagógicas, así como vincular los intereses profesionales con los objetivos escolares.
- Busca mecanismos y estrategias para que los miembros de la comunidad educativa se comprometan con la evaluación y rendición de cuentas de los procesos pedagógicos y de gestión, de forma que los resultados obtenidos contribuyan a impulsar planes escolares encaminados a la mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes.
- Organiza a la comunidad educativa así como el tiempo, la información, los recursos materiales y financieros en función de la mejora continua del aprendizaje de los estudiantes.

Figura 8: Funciones básicas del gerente educativo.



Fuente: Mendoza y Ramírez (2011)

El director como gerente puede también delegar tareas o procesos a los equipos docentes, tales como:

- Equipo Pedagógico. Sera responsable de la conducción pedagógica del centro educativo mediante la dinamización del PCC3, el fortalecimiento de las prácticas pedagógicas y la mejora de los ambientes escolares para propiciar aprendizajes.
- Equipo de Gestión. Sera responsable de la administración, organización y normativas del centro escolar, garantiza la participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones y las actividades, desarrolla el liderazgo y propicia condiciones materiales para el aprendizaje.
- Equipo de Evaluación. Asume la evaluación de: la institución, del desempeño docente y de los aprendizajes.

- PEI= Proyecto Educativo Institucional;
- PEA= Plan Escolar Anual;
- PPC= Proyecto Curricular de Centro.

Director líder-pedagógico.

Para UNESCO (2005: pp 195), "un buen liderazgo escolar consiste en transformar los sentimientos, actitudes y opiniones, así como las prácticas, con objeto de mejorar la cultura de la escuela". A la misma vez, reconoce que en escuelas aisladas y con pocos recursos, como en muchas partes de América Latina, la motivación e incentivos para ser un director/a innovador, previsor y participativo pueden ser mucho menores que en escuelas con contextos socioeconómicos más favorables.

Promueve la supervisión, la evaluación y el desarrollo del personal y se preocupa por el desarrollo del currículo. Y esto está de acuerdo con la observación que hacen ciertos autores, en el sentido de que el ámbito Pedagógico (enseñanza-aprendizaje), constituye el aspecto más importante en todo centro educativo.

El estilo de dirección-líder educativo concuerda con el estilo C propuesto por **Leithwood, Begley y Cousins (1990), citado por Gross**, quienes indican que este tipo de líder se centra en los programas, pues muestra preocupación por la eficacia de los mismos, por mejorar las competencias del personal docente y por desarrollar procedimientos para llevar a cabo las tareas que aseguran el éxito de los programas.

A criterio de Martínez Limache (2012), "una clave para mejorar la calidad de la educación es centrar los esfuerzos en lo pedagógico, esto significa poner atención en lo que ocurre en el aula para buscar mecanismos que aseguren logros de aprendizajes". Y no solo en el aula debería ser esto, sino que en todos los aspectos que implica el ámbito Pedagógico: los instrumentos escolares; la capacitación en servicio; actualización de contenidos, de los métodos y modelos de planificación y de organización en general, etc.

Si bien todos los precedentes aspectos son diseñados y desarrollados por la plantilla de docentes del centro, corresponde a la Dirección el hecho de liderar y supervisar los tales, por lo que el Director escolar debe de actuar también como un Director Líder-Pedagógico.

El director líder-pedagógico contagia el entusiasmo por aprender, por lograr la excelencia académica e impulsa para que la comunidad educativa planifique, realice y evalúe acciones que apoyen la mejora de los aprendizajes. El convierte la escuela en un espacio amplio del aprendizaje y no permite que se convierta en una suma de aulas desconectadas entre sí, más bien, integra recursos y acciones para lograr que su centro actúe como un todo planificado para generar aprendizajes.

El Director como líder-pedagógico asume estos roles

- Gestor del currículo. Promueve entre los docentes el trabajo en equipo para planificar el desarrollo curricular adecuando y contextualizando los programas de estudio y sistemas e instrumentos de evaluación de los aprendizajes; organiza soluciones adecuadas al desarrollo de un currículo innovador, como el uso del tiempo, el agrupamiento de los alumnos, el uso de espacios educativos y recreativos, etc.
- Promotor del cambio. Sugiere ideas novedosas, comunica experiencias exitosas de otros colegas o de otros centros escolares que puedan animar procesos de cambio, considera con los docentes propuestas de nuevos proyectos de innovación y mejora para incluirlos en el PEI-PEA, y desarrollar acciones tendientes a vencer las resistencias a los cambios.
- Monitorea indicadores educativos. Orienta su esfuerzo a procesos de mejora continua de los indicadores educativos, procurando mejorar más el rendimiento académico y logrando que todos sus estudiantes asistan en el tiempo y edad adecuada para el grado correspondiente.

Dirección efectiva y participativa

Definitivamente que el Docente de aula es el elemento primero que impacta en el aprendizaje de los discentes, y a continuación lo es la Dirección del centro. Por esto último, el Director deberá demostrar participación, eficiencia y eficacia en sus funciones, además de un apoyo fuerte y primario hacia las actividades pedagógicas y didácticas de su institución educativa.

La participación y eficiencia directiva comienza con conferencias con el docente, y luego con visitas al aula; esto es que., "visitar las aulas debe convertirse en parte de la rutina de todo buen director, lo cual se realiza a través de caminatas breves, que permitan observar la experiencia de aprendizaje de los alumnos y alumnas con el fin de apoyarlos mejor. Y este monitoreo debe extenderse hacia los demás ámbitos escolares, pero con énfasis en el Pedagógico.

Un director efectivo es aquel que se involucra en las actividades diarias del centro, y dirigiendo desde su interior, pero que también sabe tirar una mirada hacia la comunidad educativa para dominar su entorno.

La dirección escolar efectiva "es aquella que transmite pasión, que contagia a su comunidad educativa para trabajar por los aprendizajes de los estudiantes, plasma los objetivos y el sentidos de lo mismo en todo, establece un clima de confianza y de trabajo porque todos comparten una intencionalidad pedagógica". Para que la dirección escolar de un centro educativo sea efectiva

Debe cumplir con las características siguientes:

- Tener claridad de propósito. Saber qué pretende alcanzar y adonde quiere llegar, por medio de un Proyecto Educativo Institucional (PEI) y un Plan Escolar Anual (PEA); que unifique y articule los esfuerzos de todos en función de objetivos curriculares del centro educativo.
- Ser participativa. Involucrar a docentes, padres de familia y estudiantes, tomando en cuenta sus potencialidades en la implementación, monitoreo,

evaluación del PEI y proporcionar espacios para lograr consensos que mejoren las condiciones para el aprendizaje.

- Ser efectiva. La razón de ser de todo centro educativo es lograr que los estudiantes aprendan las competencias que les permitan desenvolverse con mayores probabilidades de éxito en la vida.

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

El modelo de dirección participativo exige una mayor profesionalidad a quienes lo ejercen, pues pone en práctica una serie de habilidades interpersonales, de negociación y comunicación, muy superiores a las exigidas por otros modelos de dirección. La dirección participativa se basa en las capacidades de influencia, de convencimiento, de argumentación, y esto exige el desarrollo de capacidades profesionales específicas.

Según Stephen Anderson (2009), lo más difícil para un director es delegar: Los directores más eficaces no tratan de controlarlo todo, las responsabilidades de la escuela, en el camino al mejoramiento, son compartidas". En primer término, la coordinación de tareas entre los miembros del equipo directivo requiere diálogo y consensos previos; más tarde, aunar un grupo de profesionales o docentes en torno a proyectos de dirección exige fijar metas comunes y acordar procedimientos de actuación.

La creación de un equipo requiere la construcción paulatina de visiones, creencias y significados compartidos. La mayoría de los problemas experimentados por los directores y directoras en su primer año de ejercicio hacen referencia al ámbito relacional.

3.2.6 El director y el equipo docente

El director tiene la responsabilidad de conocer profundamente todos los recursos disponibles en la institución, tarea que es una de las más difíciles, puesto que implica conocer bien el pasado, presente y futuro de la organización, conocer las fortalezas y debilidades de los recursos humanos y las necesidades e intereses tanto del personal como de los que reciben el servicio que se ofrece (7). En este punto, el equipo docente constituye el recurso a conocer mejor por parte de la dirección, puesto que representa la punta de lanza en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

De todos los procesos que ocurren en el centro escolar, el de enseñanza-aprendizaje es el más importante, pues mediante este proceso se logran la visión-misión institucional, que es lo mismo que los objetivos educativos. Y es aquí donde el personal docente toma preponderancia, pues tal proceso, al fin y al cabo, se desarrolla básicamente en el aula. El director y el grupo de maestros de una escuela necesitan una mentalidad abierta y proactiva, y que ante cada problema o situación que se presente vean una gran oportunidad de desarrollo institucional.

La motivación, como fuerza interna que impulse al hombre a realizar una actividad, es el punto importante en la relación dirección-docente. Con el fin de conocer las necesidades e intereses del personal docente en los planteles, es necesario que el director se vincule con él y, conforme a los resultados de sus observaciones motive su participación y voluntad en tareas de beneficio colectivo; e igual es necesario que mantenga el entusiasmo, creatividad e iniciativa en el trabajo de todos los elementos de la comunidad educativa. Como se observa, la motivación se convierte en un elemento común en todas las etapas de las relaciones de orden social y laboral; es decir, se transforma en un factor determinante e indispensable para favorecer y facilitar las acciones del director al frente de los docentes y todo el plantel.

He aquí algunas sugerencias para que el director motive al cuerpo docente, y al resto de la comunidad educativa:

- Concientizar. Sobre la importancia de su labor en la comunidad educativa, para el logro eficiente de los objetivos planificados.
- Proponer. La elaboración de programas de trabajo realistas, en fecha y espacio.
- Proporcionar. Orientación y asesoría permanentes para el logro de los objetivos.
- Hacer sentir. Al recurso humano que son factores importantes en el desarrollo del proceso educativo.
- Hacer participar. Al personal en colaboraciones que surjan en el plantel y en proyecciones sociales.
- Fomentar. El deseo de actualización y superación profesional, para beneficio propio y de la comunidad educativa.
- Brindar apoyo. A los miembros de la comunidad educativa en la solución de los problemas laborales y sociales.
- Asignar actividades. Según intereses y aptitudes personales.

3.2.7 Modelos de dirección

En educación existen diferentes formas y estilos de hacer dirección escolar, existiendo directores que realizan su labor solo por cumplir y otros que la ejecutan de manera excelente, poniendo los mayores esfuerzos por el compromiso asumido y el bienestar de la comunidad.

- Dirección autocrática. Está basada en la autoridad formal y única del director, cuyas decisiones son acatadas sin discusión por el personal, por temor a las amenazas de alejamiento y otros tipos de castigos frecuentes.
- Dirección paternalista. Es la dirección basada en recompensa económica y seguridad en el trabajo, como medios para motivar al personal; el director asume el papel de "padre protector" a cambio de obediencia y sumisión.

Ambos estilos fomentan la dependencia, por lo que el centro educativo es percibido como proveedor de protección y seguridad. La desventaja es que se habitúa a una actitud pasiva ante los problemas y se vuelve estática. Estos estilos reflejan muy bien el enfoque tradicional que se encuentra todavía arraigado en las unidades educativas públicas de varios países de Latino- américa, por lo que no ofrecen las condiciones psicológicas y sociales necesarias para el trabajo innovador.

- Dirección de apoyo. Este estilo está basado en el liderazgo, en vez de la autocracia y el paternalismo, mediante el cual el director crea un clima de apoyo (técnico, emocional, etc.) al personal en todos los momentos y ámbitos de trabajo.

El resultado es que el personal se siente motivado y dispuesto a participar, ya que el trabajo se estructura de modo comprensible y en un clima de colaboración; además siente que sus inquietudes e iniciativas son tomadas en cuenta. En el actual proceso de cambio e in - novación, los nuevos conocimientos y habilidades de trabajo que no siempre son fácilmente accesibles para los maestros, con el consiguiente temor al fracaso, este estilo puede resultar particularmente potenciador.

- Dirección colegiada. Es una ampliación del estilo de apoyo, y está basado en el concepto de equipo. El director promueve en el personal el sentido de la colaboración mutua en el trabajo y las iniciativas autónomas emprendidas en grupo o equipo.

Con la dirección colegiada, el personal adquiere mayor sentido de responsabilidad y de autodisciplina en el trabajo; adopta e implementa decisiones con mayor libertad en el ámbito de su competencia, y desaparece el temor ante lo nuevo y los errores, en vez de causar decepción, estimulan la indagación y el sentido de riesgo (21). Es un estilo bastante apropiado para la actividad docente, pues existe suficiente margen de libertad para las decisiones respecto al trabajo y para el desarrollo de

iniciativas creativas. La actividad pedagógica actual no responde a una rígida estructuración como en el pasado, que obliga al maestro a la reproducción pasiva de disposiciones pre-fabricadas.

3.2.8 Conceptos de liderazgo según algunos autores:

Hersey y Blanchard (1999,p.170) El liderazgo es el proceso en el cual el líder ejerce poder, es decir, motiva o ayuda a otros a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos determinados.

Según Whitaker (1979) el liderazgo se define como la influencia efectiva en controlar las acciones de otros miembros del grupo.

Liderazgo Según Koontz y O'Donell (1994, p.123), lo definen como: "la influencia, arte o proceso de influir sobre las personas de modo que éstas se esfuercen voluntariamente hacia el logro de las metas del grupo". O como lo define García (1981), es el proceso mediante el cual, una persona modifica el comportamiento de las otras, de tal manera que se refleja en la actitud de éstas ante el medio ambiente reforzado su capacidad para dominarlo.

Hersey y Blanchard (2000, P.78), sostienen que el liderazgo es: "el proceso de influir sobre las actividades de un individuo o grupo en su esfuerzo por lograr una meta en una situación determinada.

Liderazgo Según Chiavenato, Idalberto (1999), lo definen como: "la influencia, arte o proceso de influir sobre las personas de modo que éstas se esfuercen voluntariamente hacia el logro de las metas del grupo."

Es factible conceptualizar al liderazgo como el proceso mediante el cual un individuo modifica el comportamiento de otros; coordina y dirige el grupo, del cual forma parte, en su mantenimiento y en el logro de sus metas.

En la cual se puede decir que el contexto de liderazgo no sólo se define en una organización, sino que abarca diversas facetas donde alguien en su actividad

concreta que puede influir sobre el comportamiento de otro individuo o grupo. Siempre que un individuo trate de influir sobre el comportamiento de otro, ese individuo es el líder potencial y la persona sobre la cual trata de influir es el seguidor potencial, sin importar que la persona sea su jefe, un colega, un subordinado.

El liderazgo desde su carácter organizacional y social cobra especial importancia, ya que las consecuencias de decisiones de los dirigentes, administradores o políticos afectan en gran medida el éxito o fracaso de una empresa o una nación. Peter Drucker afirmó que la primera y más esencial diferencia entre una empresa exitosa y una mediocre es que la primera goza de un liderazgo dinámico y eficaz. Posteriormente un factor importante que determina e influye en el clima general de una empresa es la relación superior- subalterno que prevalece en toda la empresa. Liderazgo es un proceso administrativo que implica la dirección de los asuntos y acciones de otros, es un proceso de “jefes”, los cuales son seres humanos que guían los esfuerzos de otros seres humanos.

3.2.9 Estilos de liderazgo:

- De acuerdo a Lewin, y White (1939) Liderazgo: «autocrático» el líder organizaba todas las actividades del grupo, indicaba a los niños-as lo que debían hacer e impedía su participación.
- Liderazgo: «Democrático» –el líder fomentaba la participación de los niños-as a la hora de tomar decisiones.
- Liderazgo: «*laissez-faire*» –el líder adoptaba un comportamiento pasivo, no tomaba iniciativas, tampoco juzgaba ni evaluaba.

En líneas generales, los resultados obtenidos en estos trabajos demostraron claramente que un mismo grupo podía comportarse de forma diferente en función del tipo de liderazgo que se ejerciera sobre él. A su vez, dichos resultados llevaron

a los autores a apoyar fuertemente el estilo «democrático» por razones de autonomía, satisfacción y eficacia grupales.

Una de las primeras explicaciones sobre los distintos estilos de liderazgo consistió en clasificarlos según el uso de la autoridad:

- Líder autoritario es aquel que tiende a mantener centralizadas las decisiones, es dogmático y seguro y limita la participación de sus subordinados. El centro de su liderazgo consiste en establecer planes detallados de trabajo, objetivos concretos, normas y procedimientos para asegurar la uniformidad de esfuerzos.
- Líder paternalista es el que, aunque sigue basado en la ejecución de la tarea, mantiene una apariencia de consideración hacia la opinión de los trabajadores. No son líderes que permitan la participación ni deleguen la autoridad en sus subordinados, pero tratan de “vender” sus ideas, haciendo ver a los seguidores que son las adecuadas.
- Líder democrático o participativo es el que delega autoridad y responsabilidad, y tiende a involucrar a los subordinados en la toma de decisiones, permitiéndoles tomar parte activa en la marcha de la unidad y de su propio trabajo. Este tipo de liderazgo varía desde el directivo que no emprende ninguna acción sin la opinión de sus subordinados hasta el que toma las decisiones por sí solo pero consulta antes de hacerlo.

IV. Preguntas directrices

- ¿De qué forma la planificación se lleva a cabo en el Colegio Privado Fe Vida Nueva?
- ¿Cómo se caracteriza el proceso de planificación en la dirección del colegio Fe Vida Nueva?
- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la planificación en el proceso de dirección del mismo?
- ¿Qué alternativas se pueden brindar para mejorar la planificación en el proceso de dirección del centro?

V. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variables	Definición	Sub Variables	Indicadores	fuentes	Instrumentos
Planificación	"La planificación... se anticipa a la toma de decisiones. Es un proceso de decidir antes de que se requiera la acción" (Ackoff, 1981).	<ul style="list-style-type: none"> • Importancia. • Elementos de la planificación. • Etapas de la planificación. • Niveles de la planificación. • Tipos de planificación • Instrumentos a planificar 	<p>-orientar las energías y recursos -Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades</p> <p>Misión, objetivos, políticas programas, presupuesto , Pronóstico investigaciones. Diagnóstico. Pronóstico.</p> <p>Análisis de alternativas. Objetivos y metas Programación del plan. Ejecución, control Evaluación.</p> <p>Nacional, Regional y institucional.</p> <p>Estratégicas, táctica y operativa POA, PEC, PCC, Estatutos, reglamentos internos memoria y programas.</p>	<p>Directora.</p> <p>Docentes</p> <p>Líderes estudiantiles.</p>	<p>Guía de observación documental.</p> <p>Entrevista a la directora.</p> <p>Encuesta a los docentes.</p> <p>Encuesta a los líderes estudiantiles</p>

V. OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

Variables	Definición	Sub variables	Indicadores	Fuentes	Instrumentos
Proceso de dirección	Es el proceso participativo, planificado y organizado por medio del cual el director, como líder pedagógico y gerente del centro educativo, guía, motiva, involucra y rinde cuentas a la comunidad educativa, de tal manera que todos los esfuerzos y voluntades estén en función de lograr mejores aprendizajes	<ul style="list-style-type: none"> • Importancia. • Competencia del director escolar. • Director pedagógico. • Liderazgo 	<p>Proceso máximo dentro del centro.</p> <p>-Gestión, Liderazgo, Mediación, Calidad y Formación.</p> <p>-Promueve el clima de buena comunicación. -Delega funciones. -Mediador de conflictos. -Gestor del currículo. -promotor de cambio. -Monitorea indicadores educativos. -Gestiona recursos.</p> <p>Democrático participativo. Eucrático.</p>	<p>Directora.</p> <p>Docentes</p> <p>Líderes estudiantiles</p>	<p>Guía de observación documental.</p> <p>Entrevista a la directora.</p> <p>Encuesta a los docentes</p> <p>Encuesta a los líderes estudiantiles</p>

VI-DISEÑO METODOLÓGICO

El enfoque metodológico 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 y Mendoza, 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.

Tipo de Estudio:

Según su *nivel de profundidad* fue un *estudio descriptivo* debido a que se hizo una descripción de las principales variables objeto del estudio y por el tiempo, es de *corte transversal*, ya que el estudio se realizó en el segundo semestre del año 2014, comprendido en un corto plazo y se rige por la planificación de las fases de la investigación establecidas en el cronograma de actividades.

POBLACION Y MUESTRA

Población y Muestra

De acuerdo con Sánchez (1986) población es el conjunto de todos los elementos que cumplen ciertas propiedades y entre los cuales se desea estudiar un determinado fenómeno (pueden ser hogares, número de tornillos producidos por una fábrica en un año, lanzamientos de una moneda, etc.). Llamamos población estadística o universo al conjunto de referencia sobre el cual van a recaer las observaciones. La población de este estudio estuvo constituida por una directora educativa, un administrador, un conserje, un bibliotecaria, una secretaria, cinco estudiantes ocho docentes y una colaboradora de limpieza de la comunidad educativa del Colegio Fe Vida Nueva.

En el estudio se tomó en cuenta a la directora, personal de apoyo, a ocho docentes, líderes estudiantiles y del turno matutino, de educación secundaria.

Tabla No 1

POBLACIÓN Y MUESTRA			
Actores	Población	Muestra	Porcentaje (%)
Directora educativa.	2	1	50%
Docentes.	8	8	100%
Personal de apoyo.	4	3	75%
Líderes estudiantiles	5	5	100%
Total	19	17	

MÉTODOS Y TÉCNICAS UTILIZADAS

Métodos Empíricos

Los métodos empíricos permiten el contacto con el fenómeno de estudio y posibilitan el acceso a la información que demanda la investigación para el logro de los objetivos. Los métodos empíricos que se utilizaron en el estudio son: Entrevistas y encuestas.

Encuestas: Método empírico que posibilita la recopilación de información sobre el objeto o sujeto de estudio; es un método de recogida de datos por medio de preguntas, cuyas respuestas se obtienen en forma oral o escrita.

Estudia determinados hechos o fenómenos por medio de lo que los sujetos expresan sobre ellos.

Entrevistas: Es un método empírico que permite registrar la información del fenómeno que se estudia. Ayuda al investigador a recoger la información y establecer una relación más directa con el fenómeno a través del diálogo que se establece con el entrevistado, quien puede ser parte del fenómeno que se investiga o bien alguien que esté en contacto con él.

Instrumentos que se aplicaron.

Los instrumentos para recolectar información fueron:

Guías de Entrevistas: Que fue aplicada a la directora del Centro De Fe Vida Nueva. Cuyos objetivos fueron Recopilar información relevante y útil para elaborar el informe final del tema " Incidencia de la planificación en el proceso de dirección del Colegio Privado Fe Vida Nueva, turno matutino, Distrito IV de Managua, Nicaragua en el II semestre del curso lectivo 2014.

Guías de encuestas: La cual se aplicó al 100% del personal docente de Secundaria, cuyo objetivo fue Recopilar información relevante y útil para elaborar el informe final del tema.

Guía de observación a archivo: Esta guía se aplicó con el objetivo de constatar la existencia y estado actual de todos los documentos del archivo de la dirección.

Métodos y técnicas de Análisis

Con el fin de facilitar la comprensión del análisis de los datos obtenidos con la aplicación de los instrumentos, se utilizaron programas informáticos tales como:

Microsoft Word: Con el que se editó, diseñó y corrigió el informe de investigación.

Microsoft Excel: Con el que se elaboraron los gráficos y las estadísticas para su mejor análisis, los resultados fueron expresados en porcentajes a través de *gráficos: pasteles*.

Plan de Análisis

Luego de la elaboración y aplicación de los instrumentos, se contó con una la información necesaria para cotejar la información.

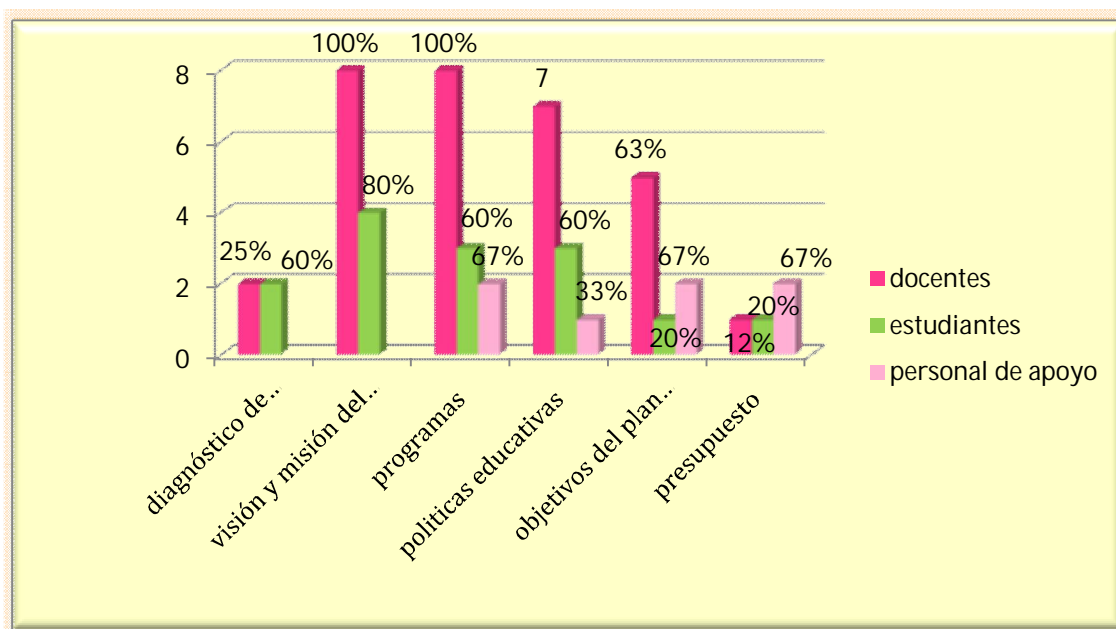
- Organizó, tomando en cuenta los objetivos de la investigación y las preguntas directrices.

-
- Categorizó la información de manera objetiva para un mejor análisis.
 - Realizó el análisis de forma descriptiva y una discusión de los resultados auxiliándose del marco teórico.
 - Triangularon los datos arrojados por los actores en cuestión.
Graficó la información más pertinente, para simplificar y facilitar su posterior análisis.

VII- ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS.

Una vez aplicados los instrumentos procedimos al análisis e interpretación de los resultados.

Gráfico Nº 1: Elementos utilizados para la planificación.

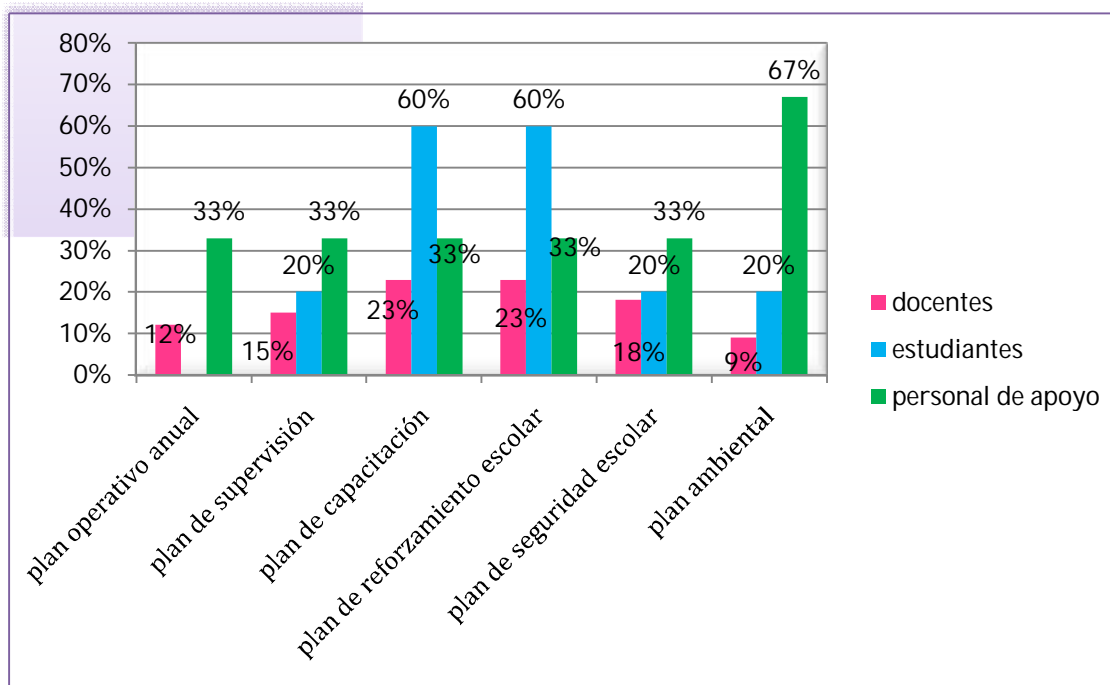


Fuente: encuesta a docentes.

Con respecto a los elementos que la directora toma en cuenta para el proceso de planificación del Colegio Fe Vida Nueva los docentes respondieron de la siguiente manera: un 12% respondió que se toma en cuenta el presupuesto, 25% argumento que se realizan diagnóstico de necesidades ,el 63% dijo que se toma en cuenta los objetivos del plan nacional de educación, 7% las políticas educativas, 100% los programas emanados del ministerio de educación y por ultimo un 100% afirmo que se toma en cuenta la misión y visión del centro para realizar las planificación del centro en estudio. Los estudiantes indicaron que un 60% se toman en cuenta los diagnósticos, programas y políticas educativas. Un 80% la misión y visión del centro. Un 20% el plan de educacion y el presupuesto el personal de apoyo consideran que un 67% se toman en cuenta los programas, presupuesto y los objetivos del plan de educación significa que los elementos no

se están relacionando de manera sistémica e interdependiente de acuerdo con las características de la misma planificación.

Gráfico N° 2: Planes existentes en el centro



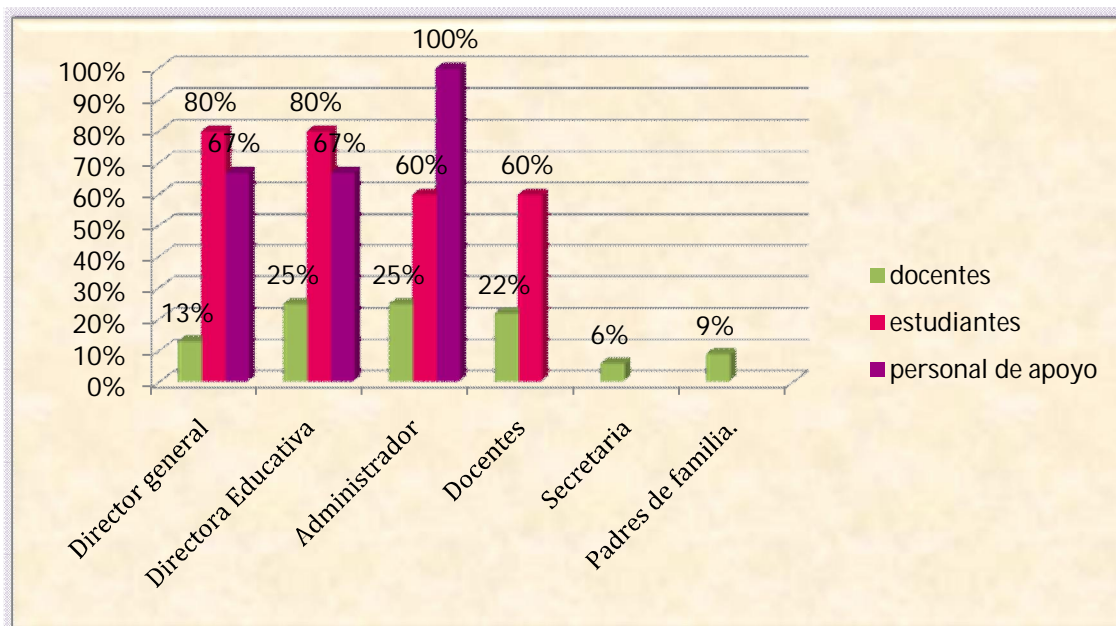
Fuente: encuestas a docentes, estudiantes y personal de apoyo.

Se le preguntó a la directora acerca de los planes que existen en el centro. Y dijo que si existían, cotejando con los docentes un 23% mencionaron que hay un plan de reforzamiento escolar y también. 23% plan de capacitación. 18% mencionó que existe un plan de seguridad escolar, 15% plan de supervisión, 12% plan operativo anual. Un 9% mencionó que hay un plan ambiental. El personal de apoyo señaló que un 33% que existen los planes ya mencionados pero el que más conoce es el plan ambiental con un 67%. También existe un plan de evacuación ante desastres naturales. Los estudiantes indicaron en un 60% que existen planes de capacitación y de reforzamiento escolar y en un 20% plan de supervisión, plan ambiental y de seguridad. Es deber de los administradores dar a conocer los diferentes planes, proyecto que se van a ejecutar en las instituciones para que de esta manera se pueda trabajar más eficientemente. La comunidad poco conocen de los planes que se deben ejecutar en el centro

escolar de acuerdo con el Reglamento General de Educación Primaria y Secundaria, en su artículo 162, literalmente dice:

“Los centros educativos llevarán los siguientes documento administrativos académicos y legales para consignar la historia y actividades de su funcionamiento dentro de los cuales están los planes que se ejecuta o que están por ejecutarse en el colegio. También está contemplado en el plan nacional de la educación del MINED que estos planes deben darse a conocer a la comunidad.

Gráfico N° 3: participantes en el proceso de planificación.



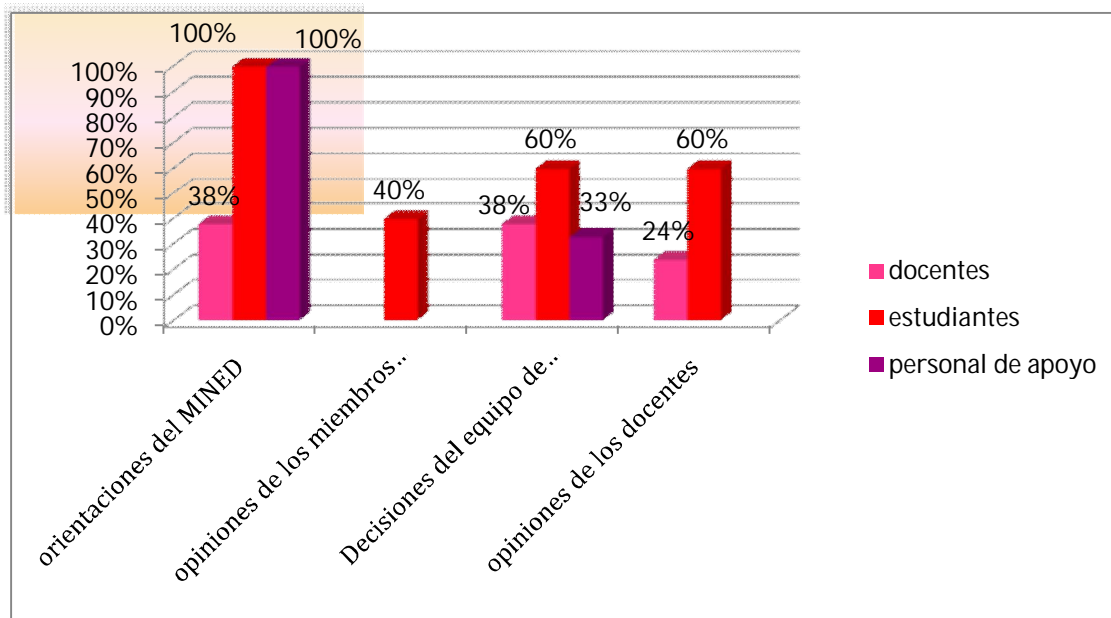
Fuente: docentes, estudiantes y personal de apoyo.

De acuerdo lo expresado por los docentes en la gráfica anterior logramos observar claramente quienes son los que participan en la mayoría de las planificaciones que se realizan en el centro, un 25% participa la directora educativa. 25% el administrador. 22% docentes. 13% director general. 9% padres de familia. 6% la secretaria. Los estudiantes mencionaron que un 80% la directora educativa, y en un 60% el administrador y los docentes. El personal de apoyo contestó que un 67% el director general. Un 67% directora educativa. Un 100% el administrador financiero. Podemos observar que hay poco conocimiento de quienes son los que

participan en la planificación del colegio. No se está Promoviendo la participación de los miembros de la comunidad de acuerdo con unos de los principios de la planificación y el plan nacional de educación que nos dice:

Es deber y derecho de madres y padres de familia, instituciones, organizaciones y demás integrantes de la Sociedad Civil, participar activamente en la planificación, gestión y evaluación del proceso educativo, dentro de la realidad nacional, pluricultural y multiétnica.

Gráfico N° 4 Elementos que se toma en cuenta para el proceso de planificación.

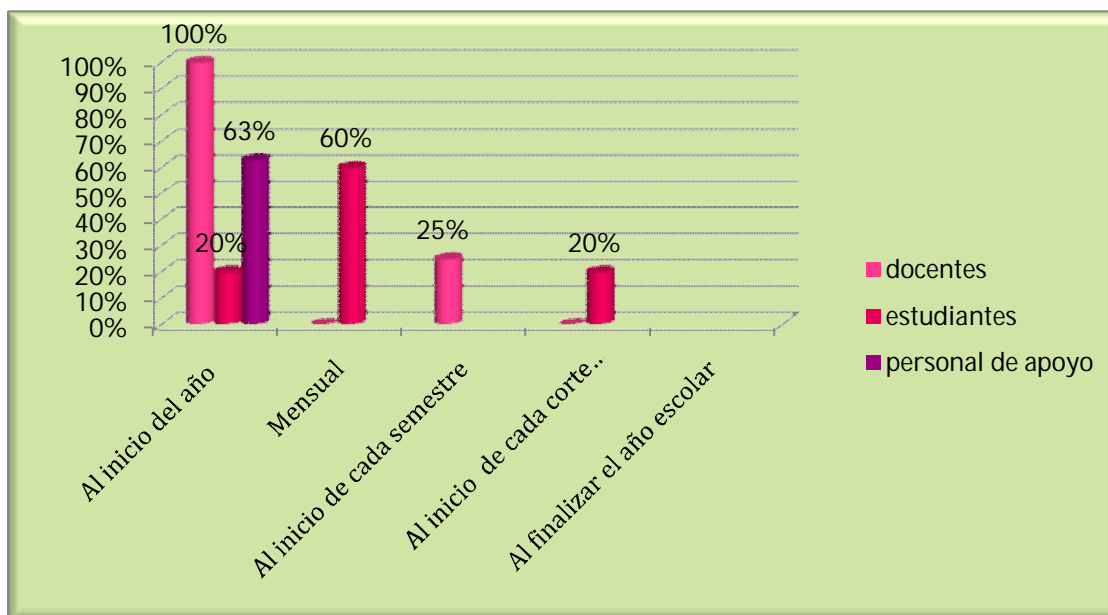


Fuente: Encuestas a docentes, estudiantes y personal de apoyo.

En cuanto a los documentos que se toman en cuenta para la planificación del centro según los docentes. Un 38% dijo que las orientaciones del MINED. El 38% decisiones del equipo de dirección y un 24% las opiniones de los docentes. Los estudiantes y el personal de apoyo mencionaron que para la planificación se toma en cuenta en un 100% las orientaciones del MINED. El 40% las opiniones de los miembros de la comunidad. El 60% las decisiones del equipo de dirección y la

opinión de los docentes. El personal de apoyo afirmó que un 33% se toman en cuenta las decisiones del equipo de dirección.

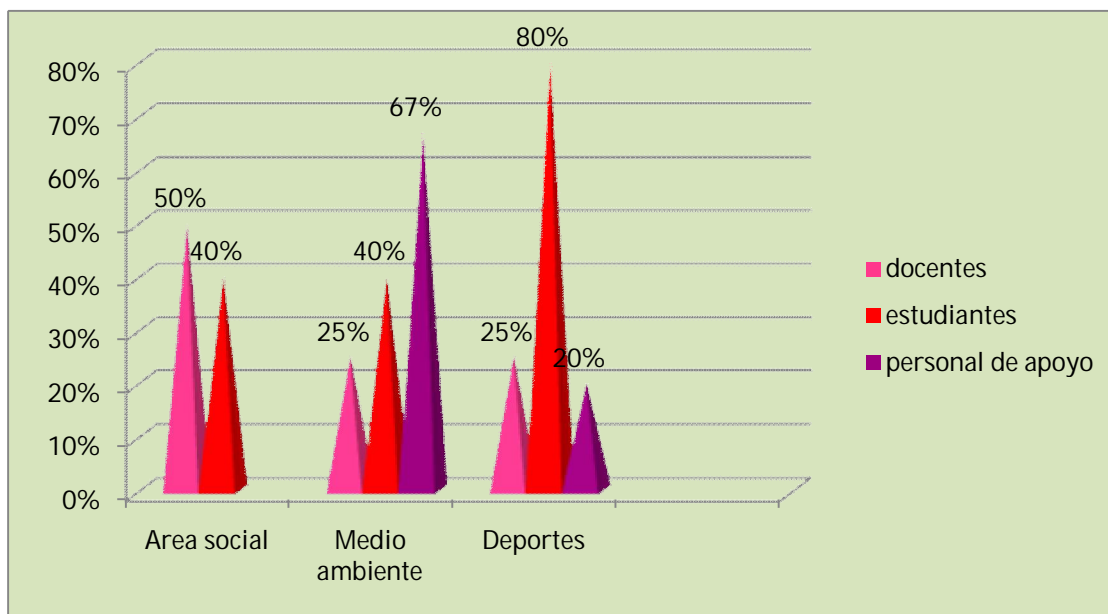
Gráfico N° 5 Momentos en que se realiza la planificación.



Fuente: encuesta a los docentes, estudiantes y personal de apoyo.

Los docentes mencionaron que los momentos en que se realiza las planificaciones un 100% a inicio del año, 60% mensual 25% al inicio de cada semestre y un los estudiantes mencionaron que en un 20%se realizan al inicio de cada corte evaluativo y a inicio del año escolar. También los estudiantes aseguraron en un 60%que se realizan mensualmente. El personal de apoyo menciono que en un 60% se realizan al inicio de año

Gráfico N° 6 Comisiones de trabajo que existen en el centro.



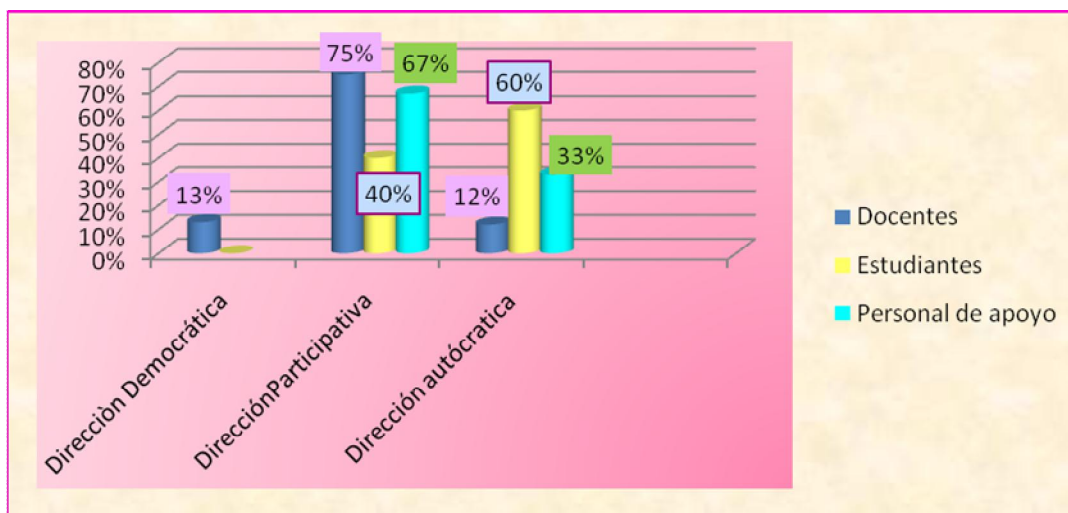
Fuentes: encuestas a docentes, estudiantes y personal de apoyo.

La directora expresó que siempre se toman en cuenta las comisiones de trabajo pero tiene bastantes problemas con las actitudes de los docentes. Al respecto docente expresaron que si existen algunas comisiones de trabajo y un 50% menciona que hay una comisión del área social. 25% dijo que existía también una comisión de deportes. Y un 25% comisión de medio ambiente. Los estudiantes expresaron que en un 40% existen comisión de medio ambiente y social. un 80% indicó que se halla comisión de deporte. El personal de apoyo un 20% menciona que se evidencian comisión de deporte y un 67% comisión de medio ambiente. Que de acuerdo lo observado en la visitas no existen dichas comisiones solo personas encargadas de actividades que ellas mismos se propusieron pero que toman en cuenta a algunos docentes.

Dirección escolar

Para caracterizar el proceso de dirección que se lleva a cabo en el colegio privado Fe Vida Nueva aplicamos entrevista a la directora y encuestas a los docentes, estudiantes y personal de apoyo obteniendo los siguientes resultados:

Gráfico N° 7 Estilo de dirección que ejerce la directora en el centro.



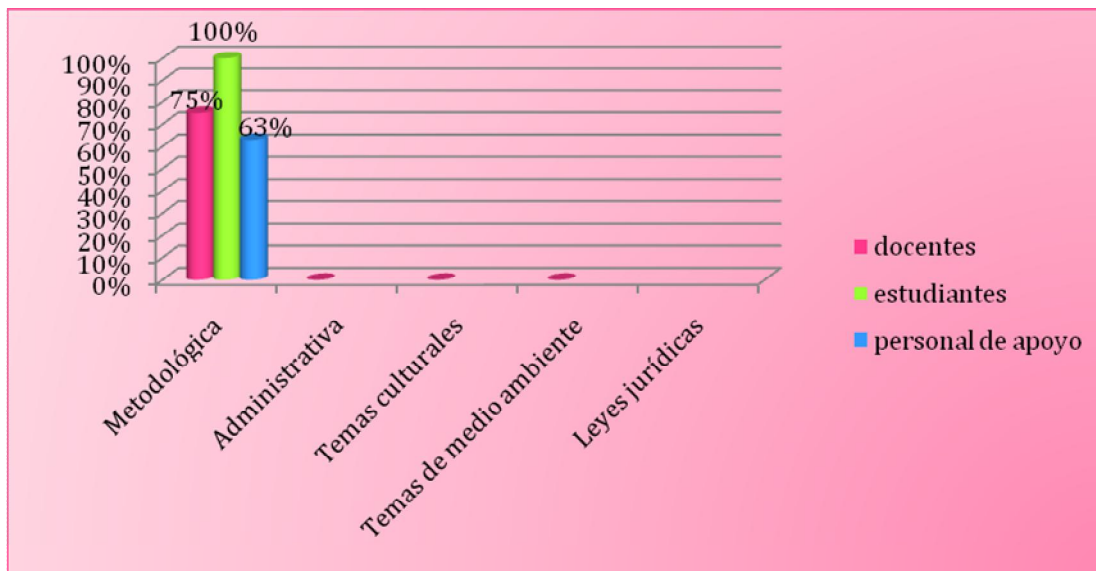
Fuente: encuestas a docentes, estudiantes y personal de apoyo.

Con respecto al estilo de dirección, la directora expresó que ejerce un estilo participativo, porque toma en cuenta la opinión de los docentes, estudiantes y padres de familia.

Asimismo se les preguntó a los docentes, estudiantes y personal de apoyo, los cuales respondieron de la siguiente manera: **docente** 75% dirección participativa, 12% autocrática y 13% democrática; **estudiantes** 40% participativa y 60% autocrática y el personal de apoyo. 67% participativa y 33% autocrática.

Según Koontz y Wheirich, (1996) el director que por su parte, se caracteriza por un estilo participativo "consulta con los subordinados sobre las acciones y decisiones propuesta y fomenta la participación.

Gráfico N°8 Capacitaciones brindadas a los docentes.

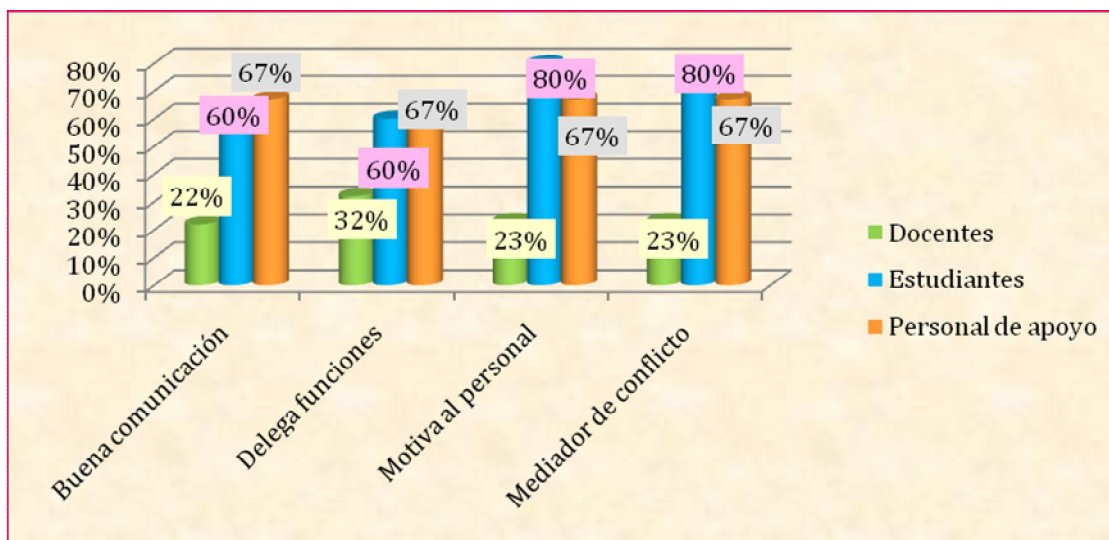


Fuente: encuestas a docentes, estudiantes y personal de apoyo

Con respecto a las capacitaciones que reciben los docentes, la directora expresó que son metodológicas en su mayoría, pero aclaró que no son brindadas por la dirección sino por la Asociación de Centros Educativos Cristianos Evangélicos de Nicaragua (ACECEN) que apoya con capacitaciones metodológicas continuamente para contribuir a mejorar la calidad de la educación y también los docentes reciben capacitaciones brindadas por el Ministerio de Educación.

Los docentes, estudiantes y personal de personal de apoyo coincidieron con lo expresado por la directora. Consideramos que las capacitaciones metodológicas que reciben los docentes contribuyen a mejorar el desempeño docente lo cual a su vez al proceso enseñanza aprendizaje.

Gráfico N° 9 Roles que ejerce la directora del centro.



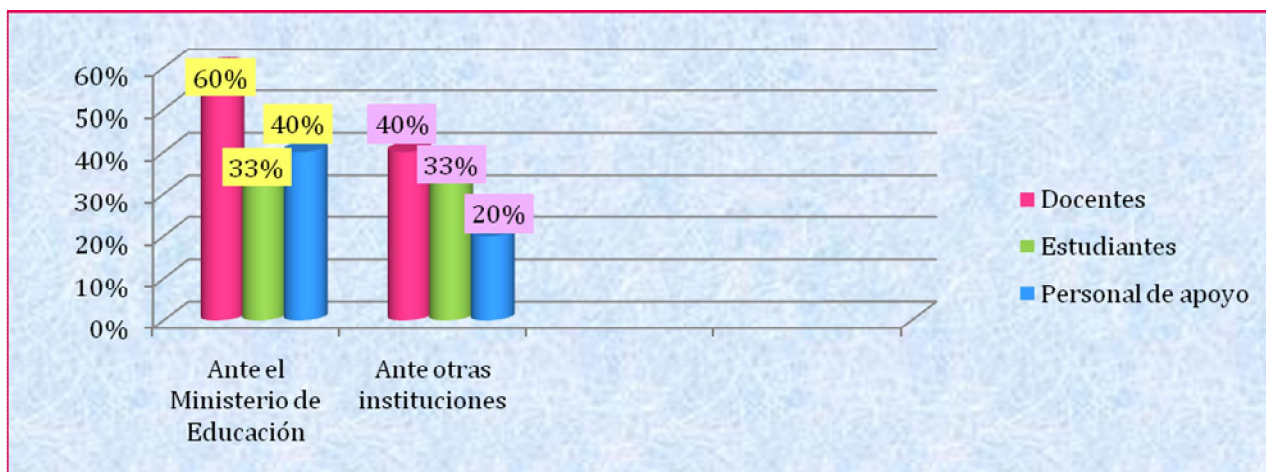
Fuente: encuestas a docentes, estudiantes y personal de apoyo.

Referente a los roles la directora afirmó que mantiene una buena comunicación con toda la comunidad educativa, delega funciones a los jefes de área, motiva al personal y es mediador de conflicto cuando se presentan situaciones de diferente índole.

Según lo figurado en la gráfica N°9 podemos observar que los estudiantes y personal de apoyo consideran que la directora cumple con roles que mencionó la directora, sin embargo una minoría de los docentes expresaron que la directora cumple con estos roles, sin embargo según se pudo observar que la directora cumple con estos roles, pero existe debilidad en la comunicación, ya que esta se limita a brindar orientaciones en su mayoría y solo en casos necesario brinda consejería a los estudiantes y docentes.

Al respecto, refieren Elizondo y Mora (2011) que la comunicación ocupa un lugar primordial, ya que colabora en la información y toma de decisiones entre los individuos en las organizaciones.

. Gráfico N° 10 Gestiones realizadas por la directora.



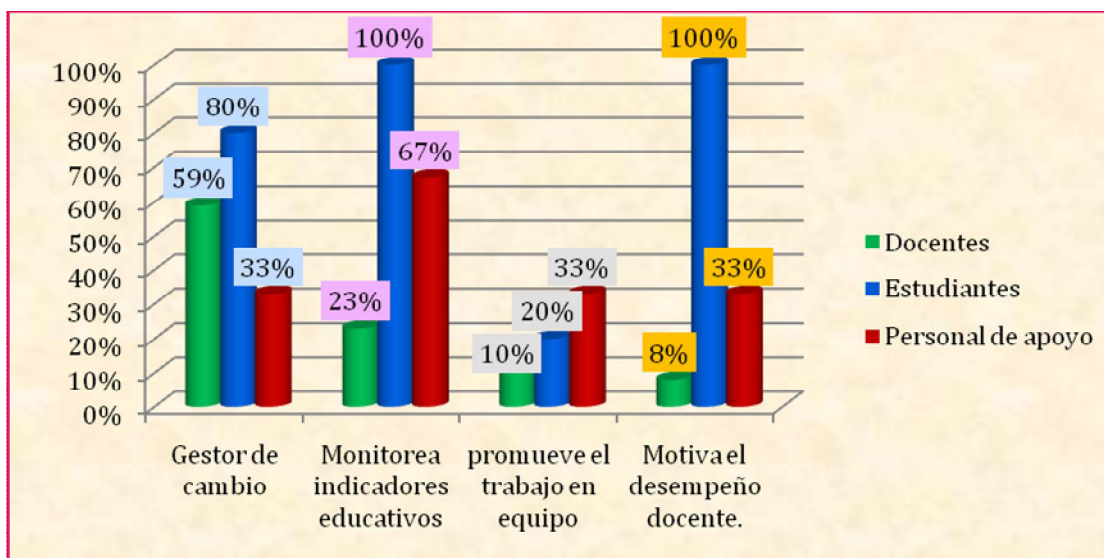
Fuente: encuesta a docentes, estudiantes y personal.

La directora expresó que realiza gestiones ante el Ministerio de Educación, porque a pesar que el centro es privado ha conseguido la merienda escolar para los niños de primaria, además gestiona capacitaciones para el centro ante ONG cristianas. Asimismo los docentes respondieron un 60% que la directora realiza gestiones ante el Ministerio de Educación y 40% ante otras instituciones.

Con respecto a la gestión consideramos con base a lo observado a través de las visitas al centro, que la directora cumple con este rol lo cual es una fortaleza para el centro, ya que contribuyen al buen desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje, siendo este el principal objetivo.

De acuerdo con UNESCO (2004), la gestión educativa es un saber capaz de ligar conocimientos, acción ética y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas, a la exploración y explotación de todas las posibilidades y la innovación permanente como proceso sistemático.

Gráfico N° 11 Competencias que posee la directora.



Fuente: encuesta a docentes, estudiantes y personal de apoyo.

La directora expresó que cumple con las siguientes competencias: Es gestora de cambios, Monitorea los indicadores educativos, Promueve el trabajo en equipo y Motiva el desempeño docente.

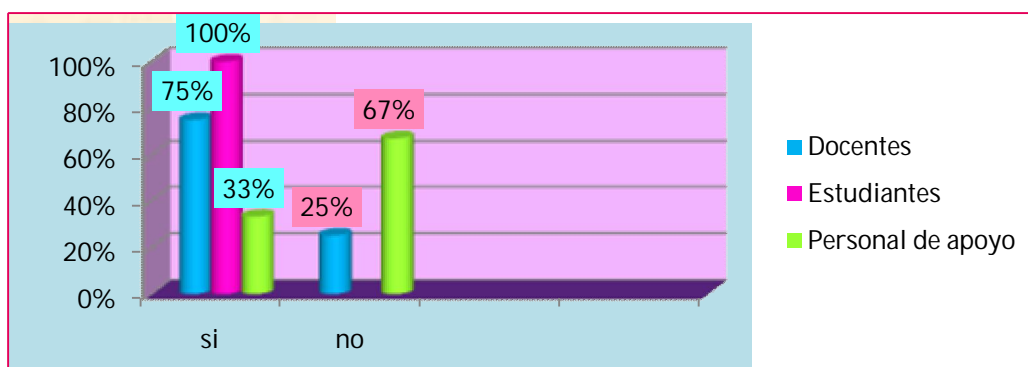
Al respecto los docentes respondieron: 59% opinaron que la directora es gestora de cambios, 29% monitores indicadores educativos, 10% promueve el trabajo en equipo y 8% que motiva el desempeño docente. Consideramos que existen debilidades en el cumplimiento de estas competencias, lo cual incide de manera negativa en el proceso enseñanza-aprendizaje.

Caminero Melero, señala que las competencias de la dirección escolar se concretizan sobre cinco dimensiones: gestión, liderazgo, mediación, formación y calidad; y el Director debe tender a buscar el equilibrio entre estas.

El director debe ser competente en la gestión de personas, recursos, tecnología e información; y sus habilidades personales deben permitir liderar e implicarse en equipos de trabajo y proyectos, tomar decisiones y relacionarse con la comunidad educativa; y deben permitirle también mediar en conflictos y proporcionar clima de convivencia. Estas tres dimensiones son los pilares de la dirección escolar de

calidad, y se apoyan y retroalimentan en la formación permanente y la calidad, siendo esta última competencia la que permite a la dirección autoevaluar su organización, impulsar la mejora continua, la innovación y el cambio; aun mas, la calidad percibida por los grupos de interés, profesorado, familias y alumnado, es el indicador máximo de una gestión eficiente.

Gráfica N°12 El liderazgo que ejerce la directora es centrado en la visión y misión del centro.



Fuente: encuesta a docentes, estudiantes y personal de apoyo.

La directora expresó que el liderazgo que ejerce en el centro es centrado en la visión y misión del mismo.

Asimismo los docentes, estudiantes y personal de apoyo reafirman lo expresado por la directora.

Fortalezas y debilidades de la planificación del proceso de dirección.

Las fortalezas y debilidades de la planificación en el proceso de dirección que de acuerdo a los resultados de las encuestas aplicadas a los docentes y entrevista a la directora identificamos son las siguientes:

Fortalezas:

En el colegio privado Fe Vida Nueva.se lleva a cabo el proceso de planificación.

La planificación toma en cuenta la misión y visión del centro.

Disponibilidad y apertura al cambio.

Cumplimiento de los planes ante el Ministerio de Educación.

Debilidades

Poca integración de la comunidad educativa en las actividades de centro.

La planificación no es divulgada a toda la comunidad educativa.

Pocas comisiones de trabajo.

Incumplimiento de los planes por imprevistos.

Incumplimiento de actividades planificadas.

Calendario escolar muy cargado.

VIII- CONCLUSIONES

El análisis de la información recopilada permitió llegar a las siguientes conclusiones:

Planificación:

- La dirección no se fija metas con claridad, lo cual repercute en el cumplimiento de las metas.
- La planificación que se realiza en el centro es realizada por el equipo de dirección y luego es dada a conocer a los docentes, con apertura a cambios sugeridos por los mismos. Sin embargo, pocas veces las opiniones y sugerencias de los docentes son tomadas en cuenta, lo cual incide de manera negativa porque no se logra la participación del personal en las diferentes actividades.
- En el Centro existe un plan a largo plazo orientado por el MINED de este se deriva el plan operativo anual y el plan mensual, igualmente cuentan con planes tales como el operativo anual, plan mensual, plan ante desastres naturales y el plan de seguridad escolar entre otros.
- El equipo de dirección del centro elabora la planificación tomando en cuenta las políticas y orientaciones del MINED, contextualizándolo a la realidad del centro.
- De acuerdo al análisis de resultados en relación al proceso de dirección del centro Fe Vida Nueva la directora es considerada como directora gerente, porque es mediadora de conflictos, gestiona recurso ante el MINED y otras instituciones
- El estilo de dirección que ejerce la directora de acuerdo a los resultados arrojados por los diferentes autores es el autocrático.

IX- RECOMENDACIONES

Partiendo de los resultados obtenidos en todo el proceso de análisis e interpretación de la información sugerimos lo siguiente:

A la directora

- Elaborar un diagnóstico de necesidades que contemple todas las situaciones administrativas y académicas del centro.
- Integración de toda la comunidad educativa en el proceso de planificación del centro.
- Conformar comisiones de trabajo esto con el fin del mismo se convierta en ejecutores y controladores de las diferentes actividades planificadas en el centro.
- Integrar en la planificación la gestión de proyectos educativos que contribuyan a mejorar las condiciones de infraestructura y ambientación pedagógicas en las aulas de clases.
- Evaluar la planificación con el fin de fortalecer la misma y dejar constancia de las evaluaciones realizadas
- Reunirse constantemente con el personal para evaluar los indicadores educativos a fin de integrar diferentes acciones en la planificación.
- Debe mejorar en los aspectos de comunicación, motivación al desempeño docente, y el promover el trabajo en equipos. De manera que se debe una autoevaluación para identificar de qué manera se puede mejorar aun mas en los aspectos mencionados.
- Actualizar sus conocimientos científicos de acuerdo al cargo que desempeña actualmente.

A los docentes y personal de apoyo:

- Integrarse más a las actividades de las planificadas en el centro para lograr un mejor cumplimiento de los objetivos de la planificación.
- Mejorar en los aspectos de comunicación con la administración del centro.
- Actualizar sus conocimientos científicos de acuerdo al cargo que desempeña actualmente.

X.- BIBLIOGRAFÍA

1. Castillo Ortiz, Alicia. "liderazgo administrativo: reto para el director de escuelas del siglo xxi", (online). Diciembre del 2005, (noviembre 14 del 2012). Disponible en la web:
2. Caminero Melero, Juan María. "Competencias de la dirección escolar para una gestión de calidad", (online). 2012, (noviembre 17 del 2012). disponible en la web:
3. Fernández editores. "el director como administrador del plantel escolar", (online). 2011, (noviembre 24 del 2012). Disponible en la web:
4. Jáuregui, Aramendietal. "el sistema relacional en la dirección escolar", (online). sin fecha de publicación, (noviembre 15 del 2012). Disponible en la web:
5. Ministerio de Educación (MINED). "dirección escolar efectiva: documento 4", (online). Noviembre del 2008, (noviembre 13 del 2012). san salvador, el salvador, c.a. disponible en la web:
6. Marko170 (seudónimo). "concepto, importancia, y principios de la dirección", (online). Sin fecha de publicación, (noviembre 11 del 2012). disponible en la web:
7. Red Escolar. "el director del plantel de educación primaria", (Online). sin fecha de publicación, (noviembre 16 del 2012). Disponible en la web
8. Sesento García, Leticia y Rodolfo lucio Domínguez. "las competencias de los directivos en instituciones educativas, factor importante para el desarrollo óptimo" (volumen 3, no. 30), (online). agosto del 2011, (noviembre 13 del 2012). disponible en la web:
9. Solana cruz, cristina et al. "la dirección de centros escolares", (online). abril 13 del 2011, (noviembre 15 del 2012). Disponible en la web:

10. Wikipedia. "liderazgo escolar", (online). Octubre 19 del 2012, (noviembre 13 del 2012). Disponible en la web:
11. Koontz, Harold Y O'Donnell Ciril, Welhrich. Administración. México: Editorial Mc Graw And Hill. 1985.
12. Russell L, Ackoff. Un Concepto De Planeación De Empresa. Editorial Limusa. 1 Ed. 1988.
13. Chiavenato, Idalberto. "Introducción A La Teoría General De La Administración". Mc Graw Hill. Bogotá, 1986.
14. <http://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/1733/1/tfg-l5.pdf>
15. <http://www.cipes.org/articulos/618%20-%20el%20sistema.pdf>
16. <http://www.elsiglodetorreon.com.mx/noticia/294903.ser-directivo-escolar-una-tarea-sencilla.html>
17. <http://www.eumed.net/rev/ced/30/sgld.html>
18. <http://www.Monografias.com/trabajos11/conim/conim.shtml>
19. http://www.oei.es/pdf2/direccion_escolar_efectiva_elsalvador.pdf
20. <http://www.slideshare.net/organizacionescolar/presentacin-clase-7616512>
21. http://www.tareasya.com.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=3601:el-director-como-administrador-del-plantel-escolar&catid=501:maestrodeexcelenciaescuelamodeloeldirectordeeducacionprimaria&itemid=379
22. redescolar.ilce.edu.mx/redescolar/biblioteca/articulos/.../primaria.pdf

ANEXO



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA
RECINTO UNIVERSITARIO “RUBÉN DARÍO”
FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA**

**CARRERA: PEDAGOGÍA CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA
EDUCACIÓN**

Entrevista a Directora

Centro escolar privado “Fe Vida Nueva”

Estimado(a) Docente:

Nosotras, estudiantes de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, del quinto año de Pedagogía, con mención de Administración de la Educación, le presentamos ésta Guía de Entrevista, con el propósito de obtener de usted, información relevante que contribuya a la realización del estudio.

Las respuestas que nos facilite serán de gran importancia para nuestro trabajo.

Objetivo:

Recopilar información sobre la planificación y del proceso de dirección del Centro escolar privado “Fe Vida Nueva”.

I. Datos generales

Nombre del centro: _____

Departamento: _____ Municipio: _____ Distrito: _____

Fecha: _____

Años de experiencia: _____ Especialidad: _____

I. PLANIFICACIÓN.

- 1) ¿Qué es planificación para usted?
- 2) ¿cuál es la importancia que tiene la planificación para usted?
- 3) ¿Qué elementos de la planificación toma en cuenta para planificar?
- 4) ¿Conoce usted sobre el Plan Nacional de Educación?
- 5) ¿Se Planifica de acuerdo al Plan Nacional de Educación?
- 6) ¿Toma en cuenta la visión y misión del centro educativo para la planificación?
- 7) ¿En base a que realiza la planificación del centro?
- 8) ¿Qué tipos de planes se elaboran en el Centro?
Plan Quinquenal _____ Plan mensual: _____ Plan anual: ____ Plan
bimensual: _____ Otros _____
- 9) ¿Quiénes participan en la elaboración de los planes del centro?
- 10) ¿Existe un Plan Operativo Anual en el Centro? Si _____ No _____
- 11) ¿Cómo incide la planificación en el proceso de dirección?
- 12) ¿Existe un plan de supervisión en el centro?
- 13) ¿Existe un plan de Reforzamiento Escolar?
- 14) ¿Existen planificado proyectos educativos en este Centro de Estudios?
- 15) ¿Qué tipos de planes de seguridad escolar se planifican en el Colegio?
- 16) ¿Realizan Cronogramas de trabajo?
- 17) ¿Cómo se planifican las actividades del colegio?
- 18) ¿Qué tipos de actividades se planifican?

19) ¿Existen plan de Capacitaciones para el personal docente?

20) ¿Cómo planifica y evalúa los planes existentes en el colegio?

21) ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de la planificación que tiene el Colegio?

22) ¿Qué tipo de liderazgo ejerce en el centro? Marque con una X la respuesta que considere correspondiente:

Participativo: _____ b) Autocrático: _____ c) Democrático _____

II. DIRECCIÓN ESCOLAR.

1. Cómo directora usted cree que cumple con:

- Buena comunicación con la comunidad educativa.

Si: ----- No: ----- ¿De qué manera?

- Delega funciones Si: ----- No: ----- ¿Cuáles?
- Motiva al personal Si: ----- No: ----- ¿cómo?
- Mediador de conflicto Si: ----- No: ----- ¿De qué manera?

2. Gestiona recursos ante:

- Ministerio de educación Si: ----- No: -----
- Instituciones Si: ----- No: ----- explique.

3. Del currículo:

- Es gestor de cambio Si: ----- No: ----- ¿Cómo?
- Monitorea indicadores educativos Si: ----- No: -----.

4. El liderazgo que ejerce es con propósito y centrado en la visión y misión centro.

5. Ejerce un liderazgo pedagógico que motiva el desempeño docente?

6. Promueve el trabajo en equipo entre los docentes?

III. FODA

1. Mencione que fortaleza presenta la planificación del centro.

2. Mencione las debilidades que presenta la planificación del centro.

3. Fortalezas que presenta la dirección del centro.

4. Debilidades que presenta la dirección del centro.

Gracias por su valiosa colaboración



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA
RECINTO UNIVERSITARIO “RUBÉN DARÍO”
FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA**

**CARRERA: PEDAGOGÍA CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA
EDUCACIÓN**

Encuesta a los Docentes

Centro escolar privado “Fe Vida Nueva”

Estimado(a) Docente:

Nosotras, estudiantes de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, del quinto año de Pedagogía, con mención de Administración de la Educación, le presentamos ésta Guía de Encuesta, con el propósito de obtener de usted, información relevante que contribuya a la realización del estudio.

Las respuestas que nos facilite serán de gran importancia para nuestro trabajo.

Objetivo:

Recopilar información sobre la planificación y del proceso de dirección del Centro escolar privado “Fe Vida Nueva”.

I. Datos generales

Nombre del centro: -----

Departamento: ----- Municipio: ----- Distrito: -----

Fecha: -----

Años de experiencia: -----

Especialidad: -----

I. PLANIFICACION

Marque con una **X** el los incisos que satisfacen cada una de las siguientes afirmaciones

5. Elementos que conoce usted que toma en cuenta el centro para la planificación:

- a. Diagnóstico de necesidades_____.
- b. Visión y misión del centro_____.
- c. programas_____.
- d. Políticas educativas_____.
- e. Objetivos del plan nacional de educación_____.
- f. Presupuesto_____.
- g. Investigación_____.
- h. Otros_____.

6. Los planes elaborado con que cuenta el centro:

- a. Plan operativo anual_____.
- b. Plan de supervisión_____.
- c. Plan de capacitación_____.
- d. Plan de reforzamiento escolar_____.
- e. Plan de seguridad escolar_____.
- f. Plan ambiental_____.

7. Los miembros de la comunidad educativa que participan en la elaboración de los planes y proyectos son:

- a. Director general_____
- b. Directora educativa_____

- c. Administrador_____
- d. Docentes_____
- e. Secretaria_____
- f. Padres de familia_____
- g. Estudiantes_____

8. Para la elaboración de los planes se toma en cuenta:

- a. Orientaciones del MINED_____.
- b. Opiniones de los miembros de la comunidad_____.
- c. Decisiones del equipo de dirección_____.
- d. Opiniones de los docentes_____.
- e. Otras opiniones_____.

9. Los planes y proyectos se realizan:

- a. Al inicio del año escolar_____.
- b. De forma mensual_____.
- c. Al inicio de cada semestre_____.
- d. Al inicio de cada periodo evaluativo_____.
- e. Al finalizar el año escolar
- f. Otros momentos_____.

10. Existen comisiones de trabajo en su centro:

- a. Área social
- b. Medio ambiente
- c. Deportes
- d. Otros_____

II. Dirección escolar.

1. El tipo de dirección que aplica la directora:

- a. Democrático
- b. Participativo
- c. Autocrático

2. Tipo de capacitaciones que recibe por parte de la dirección:

- a. Metodológica
- b. Administrativas
- c. Temas culturales
- d. Temas de medio ambiente
- e. Leyes jurídicas
- f. Otras _____

3. Considera usted que la Directora cumple con: (si, no).

- a. Buena comunicación con la comunidad educativa.

Si: ----- No: ----- ¿De qué manera?

- b. Delega funciones Si: ----- No: ----- ¿Cuáles?

- c. Motiva al personal Si: ----- No: ----- ¿cómo?

- d. Mediador de conflicto Si: ----- No: ----- ¿De qué manera?

4. Gestiona recursos antes:

- a. Ministerio de educación Si: ----- No: -----

- b. Instituciones Si: ----- No: ----- explique.

5. Del currículo:

- a. Es gestora de cambio Si: ----- No: ----- ¿Cómo?

- b. Monitorea indicadores educativos Si: ----- No: -----

6. El liderazgo que ejerce la directora es con propósito y centrado en la visión y misión centro.

SI _____ NO _____

7. Ejerce un liderazgo pedagógico que motiva el desempeño docente

SI _____ NO _____

8. Promueve el trabajo en equipo entre los docentes

SI _____ NO _____

III. FODA

1. Mencione que fortaleza presenta la planificación del centro.

2. Mencione las debilidades que presenta la planificación del centro.

3. Fortalezas que presenta la dirección del centro.

4. Debilidades que presenta la dirección del centro.

Gracias por su valiosa colaboración



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA
RECINTO UNIVERSITARIO “RUBÉN DARÍO”
FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA**

**CARRERA: PEDAGOGÍA CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA
EDUCACIÓN**

Encuesta a los Líderes Estudiantiles

Centro escolar privado “Fe Vida Nueva”

Estimado(a) Estudiantes

Nosotras, estudiantes de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, del quinto año de Pedagogía, con mención de Administración de la Educación, le presentamos ésta Guía de Encuesta, con el propósito de obtener de usted, información relevante que contribuya a la realización del estudio.

Las respuestas que nos facilite serán de gran importancia para nuestro trabajo.

Objetivo:

Recopilar información sobre la planificación y del proceso de dirección del Centro escolar privado “Fe Vida Nueva”.

I. Datos generales

Nombre del centro: -----

Departamento: ----- Municipio: ----- Distrito: -----

Fecha: -----

Años de experiencia: -----

Especialidad: -----

I. PLANIFICACION

Marque con una **X** el los incisos que satisfacen cada una de las siguientes afirmaciones

1. Elementos que conoce usted que toma en cuenta el centro para la planificación:

- a. Diagnóstico de necesidades_____.
- b. Visión y misión del centro_____.
- c. programas_____.
- d. Políticas educativas_____.
- e. Objetivos del plan nacional de educación_____.
- f. Presupuesto_____.
- g. Investigación_____.
- h. Otros_____.

2. Los planes elaborados con que cuenta el centro:

- a. Plan operativo anual_____.
- b. Plan de supervisión_____.
- c. Plan de capacitación_____.
- d. Plan de reforzamiento escolar_____.
- e. Plan de seguridad escolar_____.
- f. Plan ambiental_____.

3. Los miembros de la comunidad educativa que participan en la elaboración de los planes y proyectos son:

- a. Director general_____
- b. Directora educativa_____
- c. Administrador_____
- d. Docentes_____
- e. Secretaria_____
- f. Padres de familia_____
- g. Estudiantes_____

4. Para la elaboración de los planes se toma en cuenta:

- a. Orientaciones del MINED_____.
- b. Opiniones de los miembros de la comunidad_____.
- c. Decisiones del equipo de dirección_____.
- d. Opiniones de los docentes_____.
- e. Otras opiniones_____.

5. Los planes y proyectos se realizan:

- a. Al inicio del año escolar_____.
- b. De forma mensual_____.
- c. Al inicio de cada semestre_____.
- d. Al inicio de cada periodo evaluativo_____.
- e. Al finalizar el año escolar._____.
- f. Otros momentos_____.

6. Existen comisiones de trabajo en su centro:

- a. Área social
- b. Medio ambiente
- c. Deportes
- d. Otros_____

III. Dirección escolar.

7. El tipo de dirección que aplica la directora:

- a. Democrático
- b. Participativo
- c. Autocrático

8. Tipo de capacitaciones que recibe por parte de la dirección:

- a. Metodológica
- b. Administrativas
- c. Temas culturales
- d. Temas de medio ambiente
- e. Leyes jurídicas
- f. Otras_____

9. Considera usted que la Directora cumple con: (si, no).

- a. Buena comunicación con la comunidad educativa.
Si: ----- No: ----- ¿De qué manera?
- b. Delega funciones
Si: ----- No: ----- ¿Cuáles?
- c. Motiva al personal
Si: ----- No: ----- ¿cómo?
- d. Mediador de conflicto Si: ----- No: ----- ¿De qué manera?

IV. Gestiona recursos antes:

- a. Ministerio de educación Si: ----- No: -----
- b. Instituciones Si: ----- No: ----- explique

5. Del currículo:

- a. Es gestora de cambio Si: ----- No: ----- ¿Cómo?
- b. Monitorea indicadores educativos Si: ----- No: -----
6. El liderazgo que ejerce la directora es con propósito y centrado en la visión y misión centro.
SI _____ NO _____
7. Ejerce un liderazgo pedagógico que motiva el desempeño docente
SI _____ NO _____
8. Promueve el trabajo en equipo entre los docentes
SI _____ NO _____

III. FODA

1. Mencione que fortaleza presenta la planificación del centro.

2. Mencione las debilidades que presenta la planificación del centro.

3. Fortalezas que presenta la dirección del centro.

4. Debilidades que presenta la dirección del centro.

Gracias por su valiosa colaboración



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA
RECINTO UNIVERSITARIO “RUBÉN DARÍO”
FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA**

**CARRERA: PEDAGOGÍA CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA
EDUCACIÓN**

Encuesta al Personal de Apoyo.

Centro escolar privado “Fe Vida Nueva”

Estimado(a) personal de apoyo:

Nosotras, estudiantes de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, del quinto año de Pedagogía, con mención de Administración de la Educación, le presentamos ésta Guía de Encuesta, con el propósito de obtener de usted, información relevante que contribuya a la realización del estudio.

Las respuestas que nos facilite serán de gran importancia para nuestro trabajo.

Objetivo:

Recopilar información sobre la planificación y del proceso de dirección del Centro escolar privado “Fe Vida Nueva”.

I. Datos generales

Nombre del centro: -----

Departamento: ----- Municipio: ----- Distrito: -----

Fecha: -----

Años de experiencia: -----

Especialidad: -----

I. PLANIFICACION

Marque con una **X** el los incisos que satisfacen cada una de las siguientes afirmaciones

1. Elementos que conoce usted que toma en cuenta el centro para la planificación:

- a. Diagnóstico de necesidades _____.
- b. Visión y misión del centro _____.
- c. programas _____.
- d. Políticas educativas _____.
- e. Objetivos del plan nacional de educación _____.
- f. Presupuesto _____.
- g. Investigación _____.
- h. Otros _____.

2. Los planes elaborado con que cuenta el centro:

- a. Plan operativo anual _____.
- b. Plan de supervisión _____.
- c. Plan de capacitación _____.
- d. Plan de reforzamiento escolar _____.
- e. Plan de seguridad escolar _____.
- f. Plan ambiental _____.

3. Los miembros de la comunidad educativa que participan en la elaboración de los planes y proyectos son:

- a. Director general _____
- b. Directora educativa _____
- c. Administrador _____
- d. Docentes _____
- e. Secretaria _____
- f. Padres de familia _____
- g. Estudiantes _____

4. Para la elaboración de los planes se toma en cuenta:

- a. Orientaciones del MINED _____.
- b. Opiniones de los miembros de la comunidad _____.
- c. Decisiones del equipo de dirección _____.
- d. Opiniones de los docentes _____.
- e. Otras opiniones _____.

5. Los planes y proyectos se realizan:

- a. Al inicio del año escolar_____.
- b. De forma mensual_____.
- c. Al inicio de cada semestre_____.
- d. Al inicio de cada periodo evaluativo_____.
- e. Al finalizar el año escolar
- f. Otros momentos_____.

6. Existen comisiones de trabajo en su centro:

- a. Área social
- b. Medio ambiente
- c. Deportes
- d. Otros_____

IV. Dirección escolar.

7. El tipo de dirección que aplica la directora:

- a. Democrático
- b. Participativo
- c. Autocrático

8. Tipo de capacitaciones que recibe por parte de la dirección:

- a. Metodológica
- b. Administrativas
- c. Temas culturales
- d. Temas de medio ambiente
- e. Leyes jurídicas
- f. Otras_____

9. Considera usted que la Directora cumple con: (si, no).

- a. Buena comunicación con la comunidad educativa.
Si: ----- No: ----- ¿De qué manera?
- b. Delega funciones Si: ----- No: ----- ¿Cuáles?
- c. Motiva al personal Si: ----- No: ----- ¿cómo?
- d. Mediador de conflicto Si: ----- No: ----- ¿De qué manera?

4. Gestiona recursos antes:

- a. Ministerio de educación Si: ----- No: -----
- b. Instituciones Si: ----- No: ----- explique.

5. Del currículo:

- a. Es gestora de cambio Si: ----- No: ----- ¿Cómo?
- b. Monitorea indicadores educativos Si: ----- No: -----

6. El liderazgo que ejerce la directora es con propósito y centrado en la visión y misión centro.

SI _____ NO _____

7. Ejerce un liderazgo pedagógico que motiva el desempeño docente

SI _____ NO _____

8. Promueve el trabajo en equipo entre los docentes

SI _____ NO _____

III. FODA

1. Mencione que fortaleza presenta la planificación del centro.
2. Mencione las debilidades que presenta la planificación del centro.
3. Fortalezas que presenta la dirección del centro.
4. Debilidades que presenta la dirección del centro.

Gracias por su valiosa colaboración



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

GUIA DE OBSERVACION:

La presente guía de observación será aplicada con el objetivo de conocer cómo se da la planificación en la comunidad educativa y cuál es su importancia en e-Colegio Fe Vida Nueva.

I. DATOS GENERALES

Nombre del centro _____ Modalidad _____

Dirección del centro _____ Turno _____

Observador (a) _____

Nombre del director _____

I – RUBRICA PARA EVALUAR LA PLANIFICACION EDUCATIVA.

. Planificación Educativa	si	no	EX	MB	B	R	D	Observación
Cumple con lo planificado en los planes y cronograma								
Se contemplan las orientaciones del según el MINED.en el calendario escolar.								

Se utilizan instrumentos de evaluación y control.								
Existe proceso de planificación								
existe vinculación en los aspectos logrados								
Tipos de planes								
Plan Anual								
Plan Mensual								
Plan Quincenal								
Plan Supervisiones								
Plan de emergencia								
Tipos de proyectos								
Proyectos educativo								
Proyectos de infraestructura								
Proyectos administrativos								
Proyecto sociales.								

Proyectos ambientales.								
Tipos de documentos								
Cuad. de asistencia								
Cuad. De actas								
Cuad. De consejo								
Cuad. De estadísticas								
Cuaderno de reuniones.								
Libros de reparaciones								
Libro de actas								
Librosde matricula								
Libro de promociones.								
Calendario escolar								
Murales informativos del mes.								
Horarios de clases								

Manual de funciones.								
Expedientes de docentes y administración.								
Organigrama de la institución.								

Capacitaciones.



IMAGEN DEL COLEGIO POR FUERA.

