

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA,
UNAN-MANAGUA**

RECINTO UNIVERSITARIO RUBÉN DARÍO

FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS

DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA



INFORME DE SEMINARIO DE GRADUACIÓN

**PARA OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA CON
MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**RELACIÓN ENTRE EL DESEMPEÑO TÉCNICO METODOLÓGICO DEL
DIRECTOR CON EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA PLANIFICACIÓN
DIDÁCTICA DE LA MODALIDAD DE PRIMARIA EN EL TURNO
VESPERTINO DE LOS COLEGIOS PÚBLICOS “JOSÉ ARTIGAS” Y
“SALOMÓN IBARRA MAYORGA” DEL DISTRITO X MUNICIPIO DE CIUDAD
SANDINO DEPARTAMENTO DE MANAGUA DURANTE EL SEGUNDO
SEMESTRE DEL CURSO LECTIVO 2015**

Autora: Br. Leyla Iveth Ortiz Peralta

Tutora: MSc. Gloria Villanueva Núñez

Managua, Nicaragua 16 de diciembre del año 2015

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico a mis seres queridos.

A Dios: Por su amor, la fuerza y el deseo de superación que puso en mi corazón.

A mis dos Hijos: Andrea y Álvaro, porque siempre estuvieron en mi mente y fueron mi aliento a seguir adelante

A tres personas especiales que apoyaron mis estudios de diferentes maneras: a mí amado esposo, a mí querida madre y mi apreciable suegro.

A mi Tutora: Lic. Gloria Villanueva, por su excelente acompañamiento y paciencia en toda la trayectoria de la investigación, por su positivismo y por creer en mi capacidad de lograrlo.

Índice

| | | |
|---------|---|----|
| I | INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| II. | PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 5 |
| III. | JUSTIFICACIÓN | 7 |
| IV. | ANTECEDENTES | 9 |
| V. | OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN | 11 |
| | OBJETIVO GENERAL | 11 |
| | OBJETIVOS ESPECIFICOS | 11 |
| VI. | MARCO TEÓRICO..... | 12 |
| 6.1 | EL DIRECTOR EN LOS CENTROS EDUCATIVOS | 12 |
| 6.2 | DESEMPEÑO DEL DIRECTOR EN LOS CENTROS EDUCATIVOS | 14 |
| 6.2.1 | El director como motivador del personal docente | 16 |
| 6.2.2 | Características del director para el desempeño del cargo | 18 |
| 6.2.3. | En relación con la función de planeación | 18 |
| 6.2.4. | En relación con su desempeño técnico pedagógico | 19 |
| 6.2.5. | En relación con la función de organización escolar | 20 |
| 6.2.6. | En relación con la función de control escolar..... | 21 |
| 6.2.7. | En relación con la función de supervisión..... | 22 |
| 6.2.8. | En relación con el proceso enseñanza-aprendizaje..... | 23 |
| 6.2.9 | En relación a la función de recursos humanos | 24 |
| 6.2.10. | En relación al control de los recursos materiales | 25 |
| 6.2.11. | En relación con la administración de recursos financieros..... | 26 |
| 6.3. | DESEMPEÑO DE LOS DOCENTES EN EL PROCESO DE ENSEÑANZA- APRENDIZAJE..... | 27 |
| 6.3.1. | En lo académico:..... | 30 |
| 6.3.2. | En lo actitudinal..... | 31 |
| 6.3.3. | En lo social | 31 |
| 6.4 | FUNCIONES DEL DIRECTOR ESTABLECIDOS POR EL MINED | 33 |
| | LEY DE CARRERA DOCENTE (Ley 114)..... | 33 |
| VII. | PREGUNTAS DIRECTRICES..... | 38 |
| VIII. | DISEÑO METODOLÓGICO | 40 |

| | |
|---|-----------|
| 8.1. EL ENFOQUE ES CUALITATIVO CON IMPLICACIONES CUANTITATIVA | 40 |
| 8.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN | 40 |
| 8.3. CARACTERÍSTICAS DE LOS CENTROS EDUCATIVOS | 41 |
| 8.4. POBLACIÓN Y MUESTRA | 41 |
| 8.6 VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS | 44 |
| IX ANÁLISIS DE RESULTADOS | 46 |
| 9.1. DESEMPEÑO DE LOS DIRECTORES EN SUS FUNCIONES TÉCNICAS METODOLÓGICAS EN LOS COLEGIOS PÚBLICOS DEL PODER CIUDADANO “JOSÉ ARTIGAS” Y “SALOMÓN IBARRA MAYORGA” | 46 |
| 9.2. DESEMPEÑO DE LOS DOCENTES EN LA PLANIFICACIÓN DIDÁCTICA EN LOS COLEGIOS PÚBLICOS DEL PODER CIUDADANO “JOSÉ ARTIGAS” Y “SALOMÓN IBARRA MAYORGA” | 66 |
| Planificaciones Didácticas..... | 66 |
| X. CONCLUSIONES..... | 78 |
| XI. RECOMENDACIONES..... | 80 |
| X. BIBLIOGRAFÍAS | 86 |

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo general: Valorar la relación entre el desempeño de los Directores con el desempeño de los y las docentes en su planificación didáctica en la modalidad de Primaria en los Colegios públicos “José Artigas” y “Salomón Ibarra Mayorga”, en el segundo semestre del año 2015.

El estudio es importante porque permite identificar el desempeño del Director en sus funciones técnicas metodológicas incidiendo en el trabajo docente en el proceso de Enseñanza-Aprendizaje.

La investigación tiene un enfoque cualitativo con implicaciones cuantitativas, el tipo de estudio es correlacional, y de corte transversal. La muestra del estudio estuvo constituida de la siguiente manera, por el Colegio “José Artigas”, una Subdirectora, 22 docentes y 32 estudiantes. Del Colegio “Salomón Ibarra Mayorga”, una Directora, 8 docentes y 33 estudiantes, ambos del turno vespertino.

Para la recolección de datos se aplicaron una serie de técnicas, los cuales fueron: entrevistas a los Directivos, encuestas a Docentes y estudiantes y Guía de observación a clases.

Los resultados obtenidos, demuestran la importancia que tiene el Liderazgo en los directivos, así mismo mantener relaciones laborales sobre una línea continua y sobre todo poseer una buena comunicación, siempre con la disposición del personal docente de asumir con responsabilidad y profesionalismo los retos innovadores que metodológicamente se adecuan al trabajo docente en pro de la calidad educativa.

En vista que la Planificación no es pertinente en los dos Centros de estudios, ante estos resultados obtenidos se realizan algunas recomendaciones dirigidas a los directivos y docentes en relación al desempeño y se proponen estrategias metodológicas a los directivos y se elabora una guía metodológica para la valoración del desempeño docente en el proceso de Enseñanza-Aprendizaje

I INTRODUCCIÓN

La educación a nivel mundial, ha sufrido cambios y transformaciones significativas, convirtiéndose en un verdadero reto para la nueva gerencia, tomando en cuenta que: se debe aprender cómo trabajar efectivamente en equipo, intermediar para solucionar un problema, desarrollar una buena reputación con los colegas, todo lo cual constituye actualmente los aspectos más importantes de un gerente. Castillo (2008),

Explica Castillo (2008), que las instituciones escolares se conciben como una empresa, su modelo de gestión debe dirigir sus acciones hacia el logro de los objetivos propuestos, pues se considera a sus directivos como gerentes, quienes deben reunir un conjunto de requisitos y cualidades, entre las que cabe mencionar el desarrollo de un liderazgo que le permita no sólo cumplir con el ejercicio de las funciones gerenciales básicas como planificación, organización, dirección, control, sino también conducir al talento humano de su organización educativa para la optimización de su desempeño laboral como elemento esencial para lograr las metas propuestas.

El perfil de un puesto es la descripción del conjunto de conocimientos, capacidades y actitudes que debe reunir una persona para desempeñar en forma adecuada las funciones que tiene asignadas dentro de una estructura específica.

En Nicaragua el perfil del directivo en educación ha sido delineado con base en las especificaciones del puesto, contenidas en la Ley de Carrera Docente (114) del Ministerio de Educación.

Por tanto, el director o directora de educación primaria, debe reunir características a fin de facilitar su labor, tanto administrativa como técnica metodológica, considerando que el Director de una escuela de primaria es el responsable inmediato de administrar la prestación del servicio educativo,

conforme a las normas y lineamientos establecidos por el Ministerio de Educación.

En consecuencia, el desempeño del Director constituye un factor importante, por cuanto las actividades técnicas, docentes, administrativas, pedagógicas y orientadoras que se lleven a cabo marcarán el rumbo de la organización escolar.

En el Marco del Buen Desempeño del Directivo, en el contexto actual, se intenta reconocer el complejo rol del director: ejercer con propiedad el liderazgo y la gestión de la escuela que dirige; rol que implica asumir nuevas responsabilidades centradas en el logro de aprendizajes de los estudiantes, así como asumir actividades políticas.

Este componente constituye la plataforma sobre la cual interactúan los demás, puestos como es el cargo de docente y su desempeño.

La práctica ha mostrado que actualmente, los líderes escolares asumen un conjunto mucho más amplio de labores que hace una década. Los directores suelen expresar altos niveles de estrés, sobrecarga de trabajo e incertidumbre debido a que muchas de estas nuevas responsabilidades de liderazgo escolar no están incluidas, de manera explícita, en sus descripciones de puesto. Por otro lado, las prácticas de los directores no se están centrando explícitamente en la Mejora de la enseñanza y el aprendizaje, sino más bien, en las tareas tradicionales del director o el administrador burocrático.

Para que los líderes directivos alcancen un rendimiento eficiente, es esencial que sus responsabilidades estén bien definidas y las expectativas se enuncien con claridad.

En ese contexto, considera Medina (2010), resulta prioritario de quienes ocupan cargos directivos el conocimiento necesario en materia gerencial, el cual le proporcione las herramientas necesarias para conducir adecuadamente la

organización de manera de propiciar un mejoramiento del desempeño laboral del docente.

De acuerdo con lo antes expuesto, el director debe estar capacitado para tomar las decisiones más pertinentes, ser apto y capaz de motivar, accionar, gerenciar, asignar responsabilidades e inspirar respeto, confianza, cooperación, elementos claves para influir en el comportamiento de los docentes mejorando su desempeño laboral. Al respecto, Laval (2004) señala "en el campo educativo se han ido insertando estos conceptos buscando un punto de encuentro entre funciones gerenciales y procesos educativos, esta cohesión ha permitido que los autores que se han dedicado al estudio de procesos gerenciales en el campo educativo" (p.23).

En el MINED, Nicaragua, para el acceso al cargo de directivo, se requiere que los docentes reúnan requisitos y condiciones, para cubrir el puesto de director o sub director escolar.

Las tendencias pedagógicas actuales exigen un perfil adecuado para ejercer la función directiva, para ello, se implementará el proceso de selección permanente que permitirá el acceso al cargo por un determinado periodo; cumplido el tiempo establecido, los directores en actividad tendrán la oportunidad de ser ratificados por otro periodo similar mediante la evaluación de desempeños. Este procedimiento permitirá la consecución de la política de trabajo que se viene implementando, siempre y cuando tenga resultados traducidos en aprendizaje de los estudiantes (Ley 114).

En este marco, la presente investigación aborda, la relación del desempeño Técnico metodológico de los Directores de Educación Primaria de los Colegios Públicos "José Artigas" y "Salomón Ibarra Mayorga" con el desempeño de los y las docentes.

Es importante destacar que estos centros educativos, están ubicados en el distrito X del municipio de Ciudad Sandino Departamento de Managua y atiende los niveles de preescolar, educación primaria y educación secundaria.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La escuela como institución mantiene su estructura histórica y es el espacio social donde se han dado menos transformaciones y actualmente las demanda educativa del siglo XXI, son muchas considerando el desarrollo científico y tecnológico en el marco de la globalización. (MINEDU, 2012).

La gestión escolar en los centros educativos es homogénea con prácticas rutinarias, centrada en lo administrativo y desligada de lo académico.

Las características generales del desempeño de los directores se reflejan, especialmente en el cumplimiento únicamente de lo normativo, la participación de la familia y la comunidad es mínima.

Existe desconfianza, subordinación y conflicto como estilo de relación entre los directores, docente y la comunidad educativa, hay una relación vertical y normativa de la institución educativa con el MINED.

Por tanto, la educación en el país tiene un sin número de necesidades y demandas, que plantean retos y desafíos para afrontarlas de manera coherente y efectiva. Sin embargo, la prioridad inminente es impulsar el cambio que requieren los procesos.

Estas demandas y necesidades no son ajenas a los centros educativos seleccionados, “José Artigas” y “Salomón Ibarra Mayorga” del distrito X del departamento de Managua, ya que en conversaciones informales sostenidas con algunos docentes de los centros educativos, estos manifestaron algunas dificultades con relación a las estrategias aplicadas especialmente en la planificación didáctica, así como, las orientaciones metodológicas que brindaba la dirección.

Estas opiniones de los docentes, se logró confirmar a través de las observaciones a las aulas de clases, en las prácticas de profesionalización que realizaron estudiantes de V año de Pedagogía con mención en Administración de la Educación.

Esta realidad, refleja la actuación de los Directores en el ambiente escolar, sus actitudes frente a los problemas de la calidad educativa y las decisiones que toman en determinado momento. Ante esta situación se formula el siguiente problema:

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué relación existe entre el desempeño de los directores con el desempeño de los y las docentes en su planificación didáctica en la modalidad de primaria en el turno vespertino de los colegios públicos “José Artigas” y “Salomón Ibarra Mayorga” del distrito X del departamento de Managua?

III. JUSTIFICACIÓN

En la Ley General de Educación (Ley 582), se establece en el capítulo II Principios y Fines y Objetivos Generales de la Educación Nacional, en el inciso d). La educación se regirá de acuerdo a un proceso de administración articulado, descentralizado, participativo, eficiente, transparente, como garantía en la función social de la educación sin menoscabo de la autonomía universitaria; en este contexto, es de vital importancia concebir la dirección escolar como un sistema, como un conjunto de elementos que garanticen la consecución de los propósitos planteados.

El principal instrumento de este sistema lo constituye el **Marco del Buen Desempeño del Directivo**, cuyo proceso de construcción ha tomado en cuenta, tanto las tendencias internacionales, como los avances existentes en nuestro país respecto al enfoque por resultados con soporte en los desempeños.

Para garantizar una visión común de lo que significa ser un líder escolar, es indispensable contar con una definición clara de sus roles y responsabilidades. Esta descripción debe basarse en aquellos roles que generan un mayor impacto en la calidad de la enseñanza y del aprendizaje; así como estar enfocada en el apoyo, la evaluación y el acompañamiento al trabajo de los docentes buscando garantizar aprendizajes de calidad en los estudiantes.

En vista que el desempeño es una variable importante en el desarrollo de los centros educativos, no debe ser descuidado por los directivos, considerando que su desempeño, es interpretado como aquellas acciones o comportamientos relevantes para lograr los objetivos de la institución y que se refleja en los docentes, que son la piedra angular para desarrollar con efectividad el proceso de enseñanza aprendizaje.

En este contexto, resulta de especial interés el abordaje del presente tema con el fin de:

Promover la revaloración social y profesional del desempeño de los directores (as) y docentes, para la transformación efectiva de la escuela, en su dinámica, estructura y organización, con el fin de lograr resultados óptimos en la calidad educativa.

Ofrecer elementos teóricos actualizados sobre el liderazgo y el desempeño directivo y docente, a partir del cual puede ser objeto de análisis y reflexión, tanto por los directores como para los docentes.

De acuerdo a los resultados encontrados se diseñarán estrategias de intervención dirigidas a los directivos y docentes, con el fin de superar las dificultades encontradas, en función de garantizar el proceso de gestión para el desarrollo del proceso docente educativo.

Se elaborará una guía metodológica para valorar el desempeño docente en el proceso Enseñanza-Aprendizaje.

También, Se ofrecen recomendaciones a los directores para superar las dificultades técnicas – metodológicas, para orientar, supervisar, asesorar, acompañar a los docentes ante las limitaciones que presentan en el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje.

El informe de investigación, puede ser un documento de consulta para los estudiantes de las carreras de Pedagogía de la Facultad de Educación e Idiomas y estudiantes de otras carreras de educación, docentes de primaria y secundaria.

IV. ANTECEDENTES

En el Centro de Documentación de Pedagogía de la UNAN Managua (CEDOC), Biblioteca de la UNAN Managua, se encontraron investigaciones relacionadas al tema, siendo éstas las siguientes:

Aguilar, N. (2013). Aborda el problema ¿Cómo incide el Desempeño Profesional de los Directores (as) en el Funcionamiento de los Centros Educativos Públicos de Primaria del Distrito II del Municipio de Managua?, con el objetivo de valorar el desempeño profesional de los (las) directores y su incidencia en el funcionamiento de los centros educativos, con el fin de diseñar una propuesta de lineamientos estratégicos, para incidir en la mejora de dichos centros educativos.

El problema, se fundamenta, con las teorías contemporáneas, sobre: liderazgo, funciones administrativas y técnico metodológico y se contextualiza con el marco legal del MINED.

El enfoque de la investigación es mixto, de corte transversal y descriptivo, se seleccionó al 40% de los Centros Educativos de Primaria del distrito II de Managua, sus seis directores, el 50% (36) de sus docentes. Se aplicó un test y entrevista a directores (as) y otro test a docentes, entrevista al delegado del distrito, se realizó observaciones y revisión documental.

En los resultados se obtuvo que los (las) directores (as) cumplen con los requisitos para optar al cargo, tienen compromiso institucional, la mayoría cumple de forma buena y regular las políticas educativas, las funciones administrativas y técnicas metodológicas, este desempeño de los directores se refleja en el funcionamiento de los centros educativos, con relación a su estado físico, condiciones ambientales y atención metodológica que se le debe brindar a los y las docentes.

De acuerdo a los resultados, se elabora una propuesta de lineamientos estratégicos a los (las) directores, para mejorar su desempeño y se brindan recomendaciones al delegado departamental y distrital del MINED, para apoyar

a los directores con respecto a las múltiples actividades que tienen que cumplir y a los directores para superar las dificultades en el cumplimiento de sus funciones administrativas.

Castillo, M. (2008), realizó el estudio investigativo sobre “ Liderazgo del director para el desempeño laboral de los docentes en la U.E.E. José Tadeo Monagas” Esta investigación se ubica en el área de la Gerencia Educativa, Línea de Investigación Sociedad Educadora y Estado Docente, referida al liderazgo del director y el desempeño laboral de los docentes, planteándose como Objetivo General: Analizar el liderazgo del director y el desempeño laboral de los docentes de la Unidad Educativa Estadal José Tadeo Monagas ubicada en el municipio Baralt, estado Zulia. Venezuela.

El estudio se sustentó en autores quienes definen liderazgo como un proceso de influencia en el que algunos individuos mediante sus actos, facilitan el movimiento de un grupo hacia una meta común, además definen el desempeño laboral del docente como el conjunto de habilidades que demuestran los docentes en el ejercicio de su labor.

Metodológicamente fue descriptiva, de campo, no experimental, transversal. La población conformada por 02 directivos y 22 docentes. El instrumento una escala, estructurada con 21 ítems. La validación fue por juicio de expertos y la confiabilidad de 0.97 obtenida por el coeficiente Alfa de Cron Bach.

Se concluyó que los directivos no implementan un estilo de liderazgo que propicie un mejoramiento del desempeño laboral de los docentes, pues no permiten la participación al personal para la toma de decisiones relacionadas con el bienestar de la organización escolar. Se recomienda ejercer un liderazgo que dé respuesta a las exigencias del talento humano de la institución conduciéndolo hacia el logro de los objetivos institucionales, construir un colectivo docente donde la conducción del plantel se base en la convivencia, otorgando autoridad a los docentes para la realización de actividades.

V. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL

1. Valorar la relación entre el desempeño técnico metodológico de los directores con el desempeño de los y las docentes en su planificación didáctica en la modalidad de primaria en los Colegios Públicos “José Artigas” y “Salomón Ibarra Mayorga” en el segundo semestre del año 2015.
2. Proponer estrategias sobre el desempeño técnico metodológico dirigida a los directivos y una guía metodológica dirigidas a los docentes, con el fin de superar las dificultades encontradas.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Identificar la relación entre el desempeño de los directores con el desempeño de los y las docentes en su planificación didáctica en la modalidad de primaria.
2. Valorar el desempeño de los Directores en sus funciones técnicas metodológicas en los Colegios Públicos del Poder Ciudadano “José Artigas y “Salomón Ibarra Mayorga” en el segundo semestre del año 2015.
3. Determinar las fortalezas y debilidades que tienen los directores, para ejercer sus funciones técnicas y metodológicas.
4. Brindar recomendaciones a los Directores de los centros educativos, para mejorar el funcionamiento administrativo en función de la calidad educativa.
5. Elaborar estrategias de intervención para superar las dificultades detectadas y una guía metodológica para valorar el desempeño docente en el proceso Enseñanza-Aprendizaje.

VI. MARCO TEÓRICO

6.1 EL DIRECTOR EN LOS CENTROS EDUCATIVOS

De manera convencional se puede decir que la educación es un proceso conformado por la comunidad educativa en donde convergen y participan, activa y armónicamente, los educandos, educadores, empleados, autoridades escolares y miembros de la comunidad para lograr, por medio del proceso enseñanza-aprendizaje, los objetivos que se ha planteado en materia de educación.



Para el correcto desarrollo del proceso educativo en el centro escolar se requiere del ejercicio de un liderazgo que sea capaz de lograr armonía, coordinación y estabilidad en las relaciones y acciones de los elementos que integran la comunidad escolar.

Por tanto, un liderazgo deseado es aquel que supone en su ejercicio la participación sentida, espontánea y entusiasta que propicia el interés y cooperación del personal a su cargo.

Estos rasgos siempre estimulan el trabajo y obtienen el consenso de aquellos a quien va dirigido.

El desarrollo del trabajo escolar no siempre se realiza bajo esta orientación, es decir, el director de un centro educativo asume otros tipos de liderazgos los cuales generalmente proporcionan un ambiente poco favorable para el logro de los objetivos educativos.

A fin de que el director identifique los rasgos de un liderazgo apropiado a su responsabilidad, en contraste con otros de tipo negativo, a continuación se presentan tres variantes de esta función:

- Liderazgo pusilánime. Su característica esencial consiste en que el líder delega todas sus responsabilidades en los demás miembros del grupo, sin dar instrucciones concretas ni tomar decisiones lo cual provoca un clima de confusión que se manifiesta en complicaciones y desorganización cuando su personal procede a la ejecución del trabajo encomendado.
- Liderazgo democrático. En este caso, el líder trata de concentrar toda la atención en las actitudes e intereses de su grupo de trabajo sin perder de vista los objetivos comunes a fin de lograr la armonía y participación activa entre el personal a su cargo, lo que se manifiesta en una mayor eficiencia y eficacia en el desarrollo del trabajo.
- De acuerdo con esta breve descripción resulta conveniente que el director del centro educativo, en el ejercicio del liderazgo asuma el tipo que garantice la consecución de los objetivos y las metas establecidas, mediante la participación activa de todos los integrantes de la comunidad educativa.

A continuación se presentan una serie de sugerencias para que el director del centro educativo ejerza su papel de líder:

1. Identifique las características de los elementos que conforman la comunidad educativa a su cargo. Esto le permitirá asumir las actitudes adecuadas con cada uno de los grupos de trabajo.
2. Fomente en los miembros de la comunidad educativa el sentido de responsabilidad, a fin de que se cumplan con las actividades escolares de su competencia.

3. Promueva una coordinación constante entre los miembros de la comunidad educativa para la realización de acciones conjuntas, sin invadir el ámbito de trabajo que cada elemento tiene asignado.
4. Estimule la participación de la comunidad educativa en el desarrollo de las actividades para coadyuvar en el cumplimiento de los objetivos educativos.
5. Promueve el interés y entusiasmo por el trabajo escolar, con el fin de hacer posible el mejoramiento de la vida escolar, laboral y social.
6. Asuma una posición conciliadora ante las posiciones internas y las presiones ambientales, dando una mayor atención al comportamiento adaptivo de los elementos de la comunidad educativa.
7. Establezca metas para el cumplimiento de los objetivos educativos, tomando en cuenta las condiciones existentes, determinando lo que su grupo pueda hacer y, hasta cierto punto, lo que debe hacer.
8. Establezca mecanismo de participación, a fin de que se tomen las decisiones más adecuadas para el desarrollo del trabajo en el centro educativo.
9. Analice e interprete aquellas situaciones que afecten el desarrollo del trabajo escolar, procurando dar soluciones satisfactorias.
10. Corrija las actividades o prácticas erróneas del grupo de trabajo.
11. Establezca una comunicación abierta y cordial con todos los miembros del personal a su cargo.

6.2 DESEMPEÑO DEL DIRECTOR EN LOS CENTROS EDUCATIVOS

Gordillo, M. (2008) afirma, que el director como líder y guía del grupo de trabajo dentro de la comunidad escolar, es evidente que a él le corresponde establecer las condiciones que proporcionan un ambiente de trabajo favorable. Para lo anterior es necesario el conocimiento objetivo de las expectativas de cada uno de los integrantes y los requerimientos establecidos para el desarrollo de los diferentes cargos.

También es indispensable conocer con amplitud la forma en que cada uno de los miembros participa en el buen funcionamiento del centro educativo respecto a las metas y objetivos comunes.

La aportación del campo de las relaciones humanas sobre el particular señala que la calidad en la participación de cada individuo está estrechamente ligada al interés que dedica a su trabajo y a los objetivos del grupo. Entre los orígenes del interés al trabajo podemos identificar: las necesidades de actividad, contacto social, logro, realización y seguridad.

Con base en lo anterior, puede afirmarse que las relaciones humanas en la comunidad educativa son de vital importancia para el logro de los objetivos que se pretenda alcanzar, en virtud de que permiten crear un ambiente cordial, armónico y de convivencia mutua que facilite el desarrollo de las actividades en la escuela.

Con la finalidad de que el director del centro educativo promueva y fomente las relaciones humanas entre los miembros de la comunidad educativa, a continuación se presentan las siguientes sugerencias:

1. Asegúrese que todo el personal docente tenga conocimiento de los objetivos y metas de trabajo común.
2. Haga explícita la delimitación de funciones y actividades del personal a su cargo cuando se determinen objetivos y metas particulares.
3. Comparta las experiencias e ideas de todos los docentes cuando estas contribuyan al logro de los objetivos planteados.
4. Proporcione la información necesaria al personal a su cargo, para orientar en forma adecuada el desarrollo de las actividades.
5. Establezca y mantenga los canales de comunicación internos y externos a fin de facilitar el trabajo del personal y de las comisiones respectivas.
6. Familiarícese de manera amplia con todo el medio social en el que se desenvuelven las actividades del centro educativo.

7. Fomente el trabajo en grupo con el fin de proporcionar la solidaridad y promueva la unión entre todos los integrantes de la comunidad escolar.
8. Promueva las reuniones frecuentes entre los miembros del grupo para comentar y comunicar avances y problemas en el trabajo, a la vez que intercambian puntos de vista para mejorar el funcionamiento de la comunidad educativa.
9. Fomente el respeto a la opinión ajena facilitando que todos puedan expresar sus ideas, las que serán escuchadas como un aporte valioso para el grupo de trabajo.
10. Muestre disposición para proporcionar la orientación y estímulos necesarios a su personal en el desarrollo de las actividades que tienen encomendadas.
11. Participe junto con su personal en la realización de actividades creativas, culturales y deportivas.
12. Fomente entre el personal a su cargo el respeto y la ayuda mutua como elementos que favorecen la integración del grupo.
13. Fomente la colaboración y el compañerismo entre los miembros de su personal para la solución de problemas personales y laborales.
14. Muestre auténtico respeto al establecer la relación con el personal a su cargo y con el alumnado siendo amable, cordial, cortés, franco y seguro de sí mismo.

6.2.1 El director como motivador del personal docente



Medina, L. G y Pericón, (2008) sugiere que, con el fin de conocer las necesidades e intereses del personal docente en los centros educativos, 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.

También es necesario que mantenga el entusiasmo, creatividad e iniciativa en el trabajo de todos los elementos de la comunidad educativa.

Bajo esta óptica, la motivación no constituye un procedimiento aislado de organización y funcionamiento del centro educativo ni de la asesoría al proceso de enseñanza-aprendizaje que tiene a su cargo el director del mismo, por el contrario, se convierte en un elemento común en todas las etapas de las relaciones de orden social y laboral.

La motivación, en este sentido, se transforma en un factor determinante e indispensable para favorecer y facilitar las acciones del director al frente del centro educativo.

A continuación se describe un conjunto de sugerencias para que el director motive a los miembros de la comunidad educativa:

1. Concientice al grupo acerca de la importancia de su labor en la comunidad educativa, para el óptimo desarrollo de los objetivos propuestos.
2. Proponga al personal a su cargo la elaboración de programas de trabajo realistas y estimúlelo a que se fije fechas razonables para la realización de los mismos.
3. Proporcione orientación y asesoría permanentes al personal para que este logre los objetivos propuestos, con estímulos y respuestas constantes en sus actividades.
4. Haga sentir al docente, alumnado, trabajadores y miembros de la comunidad que son factores importantes en el desarrollo del proceso educativo.
5. Haga partícipe al personal de la responsabilidad que implica colaborar en un centro educativo y de la proyección social que se tiene que desarrollar por medio de este.
6. Fomente en los miembros del grupo el deseo de la actualización y superación profesionales, para beneficio de la comunidad educativa.

7. Brinde apoyo y ayuda a los miembros de la comunidad educativa en la solución de los problemas laborales y sociales.
8. Asigne actividades a cada uno de los miembros de su personal, tomando en consideración sus intereses y aptitudes personales. Una de las funciones esenciales del director de un centro educativo en la educación primaria es apoyar en el aspecto técnico pedagógico al personal docente a su cargo, durante el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje, orientándolo en la aplicación de las normas, lineamientos, criterios, procedimientos y técnicas que le permitan, por un lado, el logro de los objetivos de cada uno de los grados escolares y, por el otro, el cumplimiento de las metas establecidas para el servicio de educación primaria.

6.2.2 Características del director para el desempeño del cargo

Medina, L.G y Pericón (2008) orientan que a partir del análisis de las funciones específicas, se definen una serie de características que el director debe reunir a fin de facilitar su labor. Dichas características o requerimientos, atendidos como un conjunto de *rasgos de conocimiento, capacidad y actitud*, se presentan, de manera convencional, relacionadas con las materias administrativas que agrupan las funciones específicas del puesto.

6.2.3. En relación con la función de planeación

EL director llevará a cabo una programación adecuada de las actividades que se realizan en el centro educativo, con base en los lineamientos que definen los manuales de organización del centro y de operación del sistema de educación, en materia de planeación. Para el cumplimiento de esta función se requiere y, en su caso, se recomienda:

- Contar con información amplia acerca de los objetivos y metas establecidas por el sistema educativo al que pertenece el centro educativo.

- Identificar las necesidades de integración y coordinación del trabajo escolar, así como las medidas requeridas para su solución.
- Prever las necesidades del personal, recursos materiales e ingresos propios.
- Mantener actualizada la información educativa que se genere en el centro, con la ayuda del personal docente a su cargo, y proporcionarla a las autoridades competentes conforme a los programas respectivos.

6.2.4. En relación con su desempeño técnico pedagógico

El director del centro educativo ha de apoyar al personal docente a fin de que tanto la aplicación del plan y los programas de estudios como el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje se realicen de acuerdo con lo estipulado en las normas y lineamientos que sobre el particular establezca la secretaria. Para el cumplimiento de esta función se requiere y, en su caso, se recomienda:

- Conocer en forma amplia los contenidos del programa de estudio vigente, para su correcta aplicación.
- Poseer información suficiente acerca de los métodos didácticos sugeridos en los programas de estudios, respecto al desarrollo de las áreas comprendidas en ellos.
- Tener un conocimiento amplio de los elementos constitutivos del proceso enseñanza-aprendizaje.
- Brindar orientación al personal docente para el cumplimiento de los programas, objetivos y metas educativas correspondientes y determinar las soluciones que procedan, en caso de presentarse desviaciones.
- Conocer, en términos generales las características psicobiológicas y del contexto social de los educandos.

- Establecer actividades que permitan la vinculación de la teoría con la práctica escolares, en la conducción del proceso de enseñanza-aprendizaje.

6.2.5. En relación con la función de organización escolar

El director de un centro educativo designará las actividades y responsabilidades de cada uno de los integrantes de la comunidad educativa, a fin de lograr una máxima eficiencia en el desarrollo de los planes y programas de estudio, para el cumplimiento de esta función se requiere y, en su caso se recomienda:

- Poseer información completa acerca de las normas y lineamientos establecidos en la LEY DE EDUCACION, en lo referente a la organización y funcionamiento del centro educativo.
- Conocer el objetivo, estructura y funciones contenidos en el manual de organización de educación y vigilar su operación.
- Manifestar una actitud de apoyo y cooperación, para auxiliar y orientar directamente al personal a su cargo en el desarrollo de las actividades.
- Conocer la distribución del tiempo de trabajo que le presenten los profesores de grupo y, de ser necesario, ajustarla al contenido de las normas y lineamientos que establezca la LEY DE EDUCACION. Sobre el particular se recomienda que tome decisiones oportunas, al asignar horarios a los grupos para el desarrollo de las actividades de educación artística y física.
- Procurar que el personal docente convoque en forma periódica a los padres de los educandos a su respectivo cargo, para informarles sobre su aprovechamiento escolar y, en caso necesario solicitarles su apoyo para fortalecer la formación de sus hijos. El director también promoverá reuniones periódicas con el personal docente y los padres de familia, a fin de

comunicarles lo referente al desarrollo de la labor educativa en el centro educativo a su cargo.

- Establecer los criterios de operación relativos a la integración y funcionamiento de las comisiones de trabajo y apoyo que sean necesarias para el desarrollo de la tarea educativa.
- Asumir una actitud de respeto e interés cuando el personal docente le manifieste sus intereses y expectativas, resolver aquellos rubros que estén a su alcance y orientarlos en los que no.
- Integrar grupos de trabajo con miembros del personal docente, a fin de favorecer la colaboración necesaria para el desarrollo de sus actividades laborales.
- Establecer rutinas y procedimientos de trabajos ágiles y expeditos.
- Tomar decisiones oportunas y adecuadas para lograr el óptimo funcionamiento del centro educativo.
- Proponer a los integrantes de la comunidad educativa la realización de acciones efectivas para la solución de los problemas que se presenten en el desarrollo de las funciones que le corresponden.

6.2.6. En relación con la función de control escolar

El director de un centro educativo deberá controlar la ejecución de las actividades que lleven a cabo los miembros del personal a su cargo, con el fin de asegurar el logro de los objetivos y metas establecidos. Para el cumplimiento de esta función se requiere y, en su caso, se recomienda:

- Contar con un conocimiento amplio respecto de las normas y lineamientos establecidos por la secretaría de educación pública en relación con el proceso de acreditación.
- Estar al tanto del manejo de la documentación oficial correspondiente al centro educativo a su cargo.
- Conocer los lineamientos que rigen la ejecución de los procesos de inscripción, reinscripción, y registro de alumnos.
- Verificar que la documentación relacionada con la evaluación de los educandos esté actualizada.
- Implantar acciones y mecanismos para la operación y control de las actividades del centro educativo, conforme a las normas y lineamientos establecidos.

6.2.7. En relación con la función de supervisión

El director de un centro educativo debe vigilar que la aplicación del plan y programas de estudio, así como el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje, se efectúe conforme a los lineamientos y normas establecidos por la secretaría de educación pública. En el cumplimiento de esta función se requiere y, en su caso, es recomendable:

- Verificar que el contenido de los programas de estudio se desarrolle de acuerdo con las normas, lineamientos y criterios técnicos establecidos.
- Orientar a los docentes a su cargo, por medio de sus conocimientos sobre dinámica de grupos y de relaciones humanas, cuando detecte

desviaciones en las acciones tendientes al logro de los objetivos educativos.

- Aplicar sus conocimientos sobre evaluación del aprendizaje, a fin de verificar que los instrumentos de evaluación se apliquen de manera correcta.
- Vigilar que el proceso de enseñanza-aprendizaje se desarrolle conforme a las metodologías didácticas y técnicas más adecuadas.
- Verificar que en la realización de actividades escolares se utilicen métodos, técnicas y apoyos didácticos acordes con las características psicobiológicas y sociales de los educandos.
- Evaluar en forma sistemática todas las actividades que se desarrollan en el centro, lo mismo que orientar al personal docente para que lleve a cabo esta actividad con respecto al grupo que tiene a su cargo.

6.2.8. En relación con el proceso enseñanza-aprendizaje

El director de un centro educativo debe motivar a su personal para que realicen actividades que favorezcan el proceso de enseñanza-aprendizaje. El cumplimiento de esta función se hace indispensable y, en su caso, recomendable:

- Establecer mecanismos de comunicación adecuados entre los alumnos, docentes y padres de familia, con el fin de promover una mejor vinculación entre el centro y la comunidad.
- Establecer actividades que impliquen el trabajo en equipo y la colaboración entre los miembros del personal docente.

- Manejar adecuadamente los principios básicos de liderazgo educativo en sus relaciones con el personal docente y administrativo, lo mismo que con los padres de familia.

6.2.9 En relación a la función de recursos humanos

El director de un centro educativo tiene como responsabilidad el logro de objetivos, planes, programas y metas del servicio educativo, para lo cual es necesario que el personal a su cargo mantenga una relación laboral, pedagógica y social de compromiso. Esta situación es de vital importancia para la ejecución del hecho educativo. El cumplimiento de esta función se hace indispensable y, en su caso, recomendable:

- Llevar a cabo el estudio y aplicación de las bases esenciales para el manejo y control de personal, asignación de tareas, evaluación de puestos e interpretación de políticas operativas en la materia.
- Contar con la información para el llenado y manejo de la documentación oficial relacionada con la elaboración de las plantillas de personal, actas administrativas y cambios de situación de personal, etcétera.
- Identificar los problemas laborales y definir las soluciones más apropiadas, con el propósito de lograr el óptimo funcionamiento del centro.
- Orientar al personal a su cargo en materia de administración de personal, a fin de facilitar los trámites concernientes a las licencias y permisos económicos, entre otros.

- Conocer los derechos y obligaciones del personal a su cargo, los cuales están contenidos en LA LEY DE CARRERA DOCENTE.
- Orientar y motivar al personal docente y administrativo en la consecución de las metas, y determinar las soluciones pertinentes cuando existan desviaciones.
- Contar con la información básica sobre la administración del personal educativo.
- Tener disposición para la coordinación, comunicación y recepción de las sugerencias que le presente el personal a su cargo y, en su caso, delegar autoridad.
- Propiciar la participación entusiasta de los miembros de la comunidad educativa en su totalidad (resulta conveniente que para tal fin aplique sus conocimientos acerca de la dinámica de grupos).
- Manejar su posición de liderazgo en el ámbito del centro, de modo tal que permita la conservación y fortalecimiento de su papel como líder de la comunidad escolar (se recomienda aplicar las técnicas de sensibilización, motivación y relaciones humanas).

6.2.10. En relación al control de los recursos materiales

El director de un centro educativo controlará los bienes disponibles del centro, racionalizando el uso de los mismos. Para el cumplimiento de esta función se requiere y, en su caso, se recomienda:

- Aplicar sus conocimientos acerca de las funciones y límites de autoridad que, en relación con la administración de recursos materiales, se le asignan en los manuales de organización y operación del centro.
- Realizar una previsión de recursos adecuada y establecerla en el cuadro anual de necesidades, a fin de efectuar las gestiones para la adquisición, almacenamiento, distribución y control del material y, en su caso, equipo escolar.
- Contar con información sobre las normas y lineamientos que establezca la LEY DE EDUCACION en lo referente a los inventarios de activo fijo y material de consumo escolar.
- Verificar las condiciones de funcionamiento, limpieza, conservación y seguridad del centro (deberá sensibilizar al personal docente, así como a los educandos y padres de familia, a fin de que brinden el apoyo correspondiente).
- Manejar la documentación oficial relacionada con la solicitud, inventario y baja de bienes.

6.2.11. En relación con la administración de recursos financieros.

El director de un centro educativo ejercerá los ingresos propios del centro, teniendo presente la importancia de manejarlos con transparencia y eficacia. Se requiere y, en su caso, se recomienda:

Aplicar sus conocimientos acerca de las funciones y límites de autoridad que, respecto al ejercicio y comprobación de los ingresos propios del centro, se le asignen en los manuales de organización y operación respectivos, así como en las disposiciones que establezca la secretaría de educación pública.

1. Contar con la información necesaria en lo referente a la organización y uso de los recursos generados por la asociación de padres de familia la cooperativa y la parcela escolares, fundamentalmente (existen normas, lineamientos y procesos específicos que se pueden y deben consultar).
2. Manejar la documentación oficial relacionada con el ejercicio y comprobación de los ingresos propios del centro
3. Realizar una previsión adecuada de los recursos financieros necesarios para la operación del centro, y definirla en el programa operativo anual del mismo.
4. Definir opciones de solución a nivel interno, para los problemas de carácter financiero que dificulten el desarrollo del área educativa.
5. Mantener una actitud de compromiso y responsabilidad en el ejercicio de los recursos financieros.

6.3. DESEMPEÑO DE LOS DOCENTES EN EL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE

Bou Pérez, J.F (2007) afirma que, la función docente es aquella de carácter profesional que implica la realización directa de los procesos sistemáticos de enseñanza-aprendizaje, lo cual incluye el diagnóstico, la planificación, la ejecución y la evaluación de los mismos procesos y sus resultados, y de otras actividades educativas dentro del marco de proyecto educativo institucional de los establecimientos educativos.

La función docente además de la asignación académica, comprende también las actividades curriculares no lectivas, el servicio de orientación estudiantil, la

atención a la comunidad, en especial de los padres de familia de los educandos, las actividades de planeación y evaluación institucional; otras actividades formativas, culturales y deportivas, contempladas en el proyecto educativo institucional; y las actividades de dirección, planeación, coordinación, evaluación, administración, y programación relacionadas directamente con el proceso educativo.

Las personas que ejercen la función docente se denominan genéricamente educadores, y son docentes y directivos docentes.

Hoy en día el papel de los formadores no es tanto “enseñar” (explicar-examinar) unos conocimientos que tendrán una vigencia limitada y estarán siempre accesibles, como ayudar a los estudiantes a “aprender” a aprender” de manera autónoma en esta cultura del cambio y promover su desarrollo cognitivo y personal mediante actividades críticas y aplicativas para que construyan su propio conocimiento y no se limiten a realizar una simple recepción pasiva-memorización de la información.

Las principales funciones que debemos realizar los docentes hoy en día son las siguientes:

1. **Diagnóstico de necesidades.** Conocer al alumnado y establecer el diagnóstico de sus necesidades.
2. **Preparar las clases.** Organizar y gestionar situaciones mediadas de aprendizaje con estrategias didácticas que consideren las realizaciones de actividades de aprendizajes (individuales y cooperativas) de gran potencial didáctico y que consideren las características de los estudiantes.
3. **Buscar y preparar materiales para los alumnos, aprovechar todos los lenguajes.** Elegir los materiales que se emplearán, el momento de

hacerlo y la forma de utilización, cuidando de los aspectos organizativos de las clases (evitar un uso descontextualizado de los materiales didácticos). Estructurar los materiales de acuerdo con los conocimientos previos de los alumnos (si es necesario establecer niveles).

4. Motivar al alumnado. Despertar el interés de los estudiantes hacia los objetivos y contenidos de la asignatura.

5. Docencia centrada en el estudiante, considerando la diversidad.

6. Ofrecer tutoría y ejemplo. Llevar a cabo un seguimiento de los aprendizajes de los estudiantes individualmente y actuar como ejemplo para los estudiantes: en la manera de hacer las cosas, en las actitudes y valores.

7. Investigar en el aula con los estudiantes, desarrollo profesional continuado. Experimentar en el aula, buscando nuevas estrategias didácticas y nuevas posibilidades de utilización de los materiales didácticos.

8. Colaboración en la gestión del centro.

Un docente no solo es un transmisor de conocimiento, sino es un ejemplo a seguir y un ser sociable. Por ello la importancia de señalar como debe ser un profesor en cada uno de los aspectos mencionados:

6.3.1. En lo académico:

Dits, R. Epstein. T (1997) sugiere que un docente,

1. Debe ser INNOVADOR: crear y trabajar con materiales educativos para desarrollar mejor los contenidos, en especial las capacidades mentales y físicas de los alumnos.
2. Debe ser LIDER: dirigir, ordenar, organizar y atender de manera justa.
3. Debe ser DINÁMICO: realizar juegos, dinámicas y nuevas formas de trabajo que agilizan el trabajo educativo, motivando a los alumnos a aprender.
4. Debe ser FORMADOR: guiar, orientar, aconsejar y enseñar valores con su ejemplo de vida, para transmitirla a sus alumnos y estos sepan responder de una manera asertiva a los problemas que se suscitan en la sociedad.
5. Debe ser INFORMADOR: manejar a la perfección los contenidos de su área y nivel, a la vez conocer las técnicas y estrategias para mejorar el aprendizaje en sus alumnos.
6. Debe estar ACTUALIZADO: buscar constantemente, adquirir más información de la ya conocida para estar al día en la preparación de sus clases, a la vez conoce las últimas técnicas e innovaciones pedagógicas que necesitan nuestros alumnos para el dúo enseñanza-aprendizaje.
7. Debe ser INVESTIGADOR: demostrar capacidades científicas (curiosidad, capacidad de asombro, observación, análisis, síntesis y evaluación). Saber presentar el fruto de su investigación y su

pensamiento en forma apropiada, coherente y consistente. Tener hábitos de lectura, gusto por el estudio, deseo de aprender por sí mismo.

6.3.2. En lo actitudinal

O'Connor, Joseph (2005) aconsejan que un docente,

1. Debe ser **PROACTIVO**: mostrar iniciativa en la ejecución de su clase, trabajo y de sus funciones como profesor. Ser independiente y autónomo. Preguntar e indagar para desarrollar su proyecto.
2. Debe ser **RESPONSABLE**: presentar a tiempo sus trabajos, fichas, prácticas, exámenes, siendo un ejemplo a seguir y asumiendo las consecuencias de sus actos en la sociedad.
3. Debe ser **PUNTUAL**: llegar a tiempo a su centro laboral, respetar recreos y salidas en el aula. Asistir a reuniones realizadas por la dirección, llegando a tiempo y respetando la llegada de los otros.
4. Debe ser **RESPETUOSO**: saludar al ingresar y despedirse al retirarse. Buscar un buen clima institucional, estableciendo relaciones con sus pares y la entidad educativa. Respetar ideas.
5. Debe ser **ORGANIZADO**: realizar sus tareas docentes sincronizando tiempos y espacios que no afecten su desempeño laboral. Planificar su sesión de clase con tiempo.

6.3.3. En lo social

1. Debe ser **SOCIABLE**: saber integrarse fácilmente a cualquier grupo de trabajo o compañeros, estableciendo relaciones de amistad. No debe ser arisco, habla y conversa de diversos temas.

2. Debe ser PARTICIPATIVO: estar inmerso en las actividades, preguntar, dar ideas, opinar, sentirse parte del equipo de trabajo, identificarse con la institución, mejorar la imagen del colegio.
3. Debe ser COMUNICATIVO: conversar con sus colegas, coordinadores y directores, expresar sus ideas e inquietudes, comentar todos los hechos acontecidos a dirección, coordinación o secretaría.
4. Debe ser SOLIDARIO: mostrar una actitud de ayuda frente a los problemas que acontecen sus compañeros, compartir sus materiales pedagógicos, técnicas, estrategias.
5. Debe ser TRABAJADOR: reconocer el trabajo como acción que le ayuda en su desarrollo y realización personal. Poseer una formación básica para el trabajo que le permita ser útil.

6.4 FUNCIONES DEL DIRECTOR ESTABLECIDOS POR EL MINED LEY DE CARRERA DOCENTE (Ley 114)

En el art.76. De la Ley de Carrera Docente (MINED) se determinan las funciones, siendo estas las siguientes:

Funciones del Director ⊕ *Manual de Funciones*

- Cumplir y hacer cumplir las metas y políticas educativas del Ministerio de Educación.
- Elaborar el plan anual del centro educativo con base a las políticas educativas, Mediante la coordinación con la comunidad educativa, a fin de garantizar su ejecución eficiente y respectivo control.
- Garantizar la elaboración de la organización escolar del Centro Educativo Público.
- Coordinar la atención metodológica y organizativa de la región escolar correspondiente a su circunscripción geográfica, en caso de ser Director (ras) de Escuela Base.
- Ejecutar y evaluar sistemáticamente el Currículo Básico Nacional.
- Garantizar la elaboración y actualización de los expedientes laborales del personal Docente y administrativo.
- Garantizar la asesoría técnica y metodológica al personal docente y administrativo Bajo su responsabilidad.

- Garantizar las capacitaciones dirigidas a docentes, padres y madres de familia.
- Contribuir al desarrollo de los docentes en las áreas científicas, técnicas, Humanísticas y psicopedagógicas que proporcionen un espíritu de investigación para su desempeño como agente de cambio.
- Supervisar y evaluar la gestión de las y los docentes del centro en el cumplimiento de las políticas, programas de estudio y planes de clase.
- Atender visitas de supervisión nacional, departamental y municipal asegurando el cumplimiento de las recomendaciones por el personal involucrado.
- Mantener coordinación permanente con el Consejo Escolar para garantizar el buen Funcionamiento del centro educativo.
- Informar a la comunidad educativa sobre las disposiciones que emita el Ministerio de Educación.
- Promover y participar en la organización, regulación y funcionamiento del consejo Escolar.
- Garantizar la participación de la comunidad educativa en la elaboración del Plan Decenal de Educación de conformidad a las disposiciones emitidas por el MINED.
- Garantizar y supervisar la realización de exposiciones, competencias educativas y deportivas, jornadas culturales, patrióticas y científicas.
- Cumplir en tiempo y forma la elaboración y remisión de informes establecidos por el Ministerio de Educación.

- Administrar eficientemente los recursos humanos, físicos y materiales asignados al Centro Educativo Público.
- Garantizar la actualización sistemática de los Libros de Registro.
- Garantizar la actualización de las estadísticas educativas del centro.
- Garantizar la asistencia de los docentes y participar en los Talleres de Evaluación, Programación y Capacitación Educativa. (TEPCE). coordinando el desarrollo de los Mismos.
- Promover la matrícula escolar mediante todas las acciones posibles para obtener su plenitud.
- Mantener actualizado el inventario de los activos fijos, equipos y materiales Educativos asignados al Centro Educativo Público.
- Coordinar el uso de instalaciones físicas y recursos de escuelas bases y vecinas, con el propósito de potenciar los recursos materiales existentes en el núcleo educativo.

.-Funciones del Docente  *Manual de Funciones*

- a) Participar activamente en las actividades curriculares y co-programáticas planificadas por la Dirección del Centro Educativo Público.
- b) Conducir al estudiante en el proceso de desarrollo integral educativo, a fin de desarrollar capacidades y valores que le permitan aprender a lo largo de su vida y ser comprometidos (as) con el bienestar socio-económico del país.

- c) Garantizar que el proceso de enseñanza aprendizaje incluya los aspectos científicos, pedagógicos, culturales y ético-formativos.
- d) Promover los valores que impulsa el Ministerio de Educación.
- e) Ser profesor (a) guía en una sección o aula de clases.
- f) Dar a conocer a los estudiantes al inicio del curso el plan de estudios del año, contenidos de los programas en las diferentes disciplinas, líneas generales de trabajo y el sistema de evaluación.
- g) Controlar diariamente la asistencia, puntualidad y buen comportamiento de los estudiantes.
- h) Documentar y dar seguimiento a cada caso de deserción escolar a fin de evitarla. Contribuir al buen rendimiento académico de los estudiantes, brindándole los conocimientos científicos necesarios y aplicando oportunamente los instrumentos de evaluación.
- i) Organizar y preparar al movimiento de alumnos (as) ayudantes o monitores.
- j) Entregar a la Dirección del centro los informes de calificaciones de las y los Estudiantes, datos estadísticos (matrícula, asistencia, promoción y retención escolar), conforme a las normas establecidas.
- k) Apoyar el proceso de organización y elección de las asociaciones de estudiantes en el aula donde se encuentre impartiendo clases, a fin de garantizar el orden, disciplina y transparencia del acto.

- l) Participar en reuniones periódicas con las Madres, Padres o Tutores para abordar aspectos relacionados con los estudiantes, a fin de asegurar la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje y su buen comportamiento.

"Un líder es mejor cuando la gente apenas sabe que existe, cuando su trabajo está hecho y su meta cumplida, ellos dirán: Lo hicimos nosotros".

Lao Tzu, filósofo chino.



"Ser poderoso es como ser mujer. Si le tienes que decir a la gente que lo eres, entonces no lo eres".

Margaret Thatcher, Primera Ministra de Reino Unido.

"Un líder es un negociador de esperanzas".

Napoleón Bonaparte, líder francés.

VII. PREGUNTAS DIRECTRICES

1. ¿Qué relación existe entre el desempeño del Director(a) en el desempeño Docente en su planificación didáctica?
2. ¿Cómo valora el desempeño del Director(a) en sus funciones técnicas metodológicas?
3. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades que tiene el director(a) para ejercer sus funciones técnicas metodológicas?
4. ¿Qué recomendaciones se pueden brindar a los directores de los centros educativos, para mejorar el funcionamiento administrativo en función de la calidad educativa?
5. ¿Qué Estrategias de intervención y Guía Metodológica se pueden proponer a Directores para superar las dificultades detectadas en el proceso Enseñanza-Aprendizaje?

OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

| VARIABLES | SUB-VARIABLES | INDICADORES | ESCALAS |
|------------------------|---|--|---|
| Desempeño del director | -Liderazgo -Técnicas metodológicas | -Tipos de liderazgo Funciones metodológicas -Reuniones metodológicas -Capacitaciones -Evaluar a los docentes en el proceso de enseñanza-aprendizaje. -Asesoría y acompañamiento -Supervisiones | Preguntas abiertas Excelente Muy buena Regular Necesita Mejorar -Preguntas abiertas -Frecuencia |
| Desempeño del docente | Planificación didáctica | Planificaciones didácticas : <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de planes. • Estructuración de planes. • Estrategias de enseñanza. - Recursos didácticos -Evaluación <ul style="list-style-type: none"> • Tipos de evaluación -Fortalezas y Debilidades. | -Preguntas abiertas. Siempre. A veces Nunca. |

VIII. DISEÑO METODOLÓGICO

8.1. EL ENFOQUE ES CUALITATIVO CON IMPLICACIONES CUANTITATIVA

El enfoque es cualitativo, porque, se aplicaron técnicas propias de este enfoque, como es la entrevista a profundidad y observaciones al desempeño del director y los docentes a través del cual se obtuvieron datos sin medición numérica, haciendo un registro narrativo de las funciones técnicas metodológicas que poseen los directores en su desempeño profesional e incidencia en el proceso Enseñanza-Aprendizaje que realiza el personal docente. Tiene implicaciones cuantitativas, porque se aplicó la técnica de la encuesta a los estudiantes, se procesó la información y se obtuvieron datos numéricos, a partir del cual se elaboraron tablas y gráficas.

8.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación es correlacional, porque se describe el tipo de relación que existe entre los directores, docentes y estudiantes además de las funciones técnicas metodológicas que fortalecen el proceso de Enseñanza-Aprendizaje y las estrategias que se aplican en el aula de clases de los Colegios Públicos del Poder Ciudadano “José Artigas” y “Salomón Ibarra Mayorga del turno vespertino en la modalidad de Primaria regular, ubicado en el Distrito X del departamento de Managua en el segundo semestre del año lectivo 2015.

Es de carácter transversal, debido a que se realizó el estudio durante un periodo determinado correspondiente al segundo semestre del año 2015.

8.3. CARACTERÍSTICAS DE LOS CENTROS EDUCATIVOS

El Colegio Público del Poder Ciudadano “**José Artigas**”, está ubicado en la zona 5 del municipio de Ciudad Sandino del puente peatonal 1 cuadra al Oeste. Los estudiantes que asisten viven en los barrios Carolina Calero, Nueva Jerusalén y parte de la zona 4 Y 5 del municipio.

El colegio “**Salomón Ibarra Mayorga**” se encuentra ubicado del Mercadito de Ciudad Sandino, 2 cuerdas al oeste y 1 ½ al sur, sus estudiantes provienen de la zona 6, Nueva vida y parte de la zona 4 y 5 del municipio.

Según clasificación del Manual de Funciones y Ley de Carrera Docente (ley 114), Estos Centros educativos, atienden los turnos matutino, vespertino y nocturno en las modalidades de:

- Educación Inicial
- Multinivel
- Primaria Regular
- Educación Secundaria

8.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

En la Investigación se seleccionó la modalidad de primaria regular del turno vespertino.

Colegio José Artigas

En el Colegio Público “José Artigas”, El número de participantes del equipo de dirección en su universo es equivalente a dos personas, 1director y una sub directora, aplicándose solamente entrevista a la sub directora debido a que el director recién asumió el cargo.

En el centro laboran 43 docentes de los cuales se tomó una población del (51%) correspondiente a 22 docentes del turno vespertino, seleccionándose al 100%

de los y las docentes. Es importante destacar que los niveles académicos de los y las docentes seleccionados son:

| Nivel Académico | Porcentajes |
|-------------------|-------------|
| • Bachiller | 6% |
| • Estudiantes | 6% |
| • Normalista | 29% |
| • Licenciados(as) | 59% |
| Total | 100% |

El universo de estudiantes es de 1525 se seleccionó como muestra al turno vespertino con una población de 631, de estos se seleccionó aleatoriamente al 5% correspondiente a (32) estudiantes.

El total de sujetos seleccionados fueron cincuenta y cinco.

Colegio “Salomón Ibarra Mayorga”

El Colegio Público “Salomón Ibarra Mayorga”, está bajo la dirección de una Directora aplicándosele una entrevista.

El turno vespertino está conformado por 8 docentes de primaria de los cuales se seleccionó al 100%.

En el turno de la tarde hay 650 estudiantes, de éstos se seleccionó aleatoriamente una muestra del 5% de los estudiantes, o sea 33 estudiantes. El total de sujetos seleccionados en este centro fueron cuarenta y dos.

A continuación se detalla la población y muestra

| Colegio | Población | Muestra |
|-------------------------------|---------------------|---------|
| Salomón Ibarra Mayorga | Estudiantes650 | 33 (5%) |
| | Directora1 | |
| | Docentes.....8 | 100% |
| José Artigas | Estudiantes631 | 32 (5%) |
| | Director1 | |
| | Docentes.....22 | 100% |

Fuente Directores

8.5 MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Los métodos Empíricos aplicados fueron;

- Entrevista a profundidad.
- Encuesta.
- Observación.

La entrevista a profundidad, es un diálogo intencionado entre el entrevistado y el entrevistador, con el objetivo de recopilar información sobre la investigación, bajo una estructura particular de preguntas y repuestas (Sampieri, Fernández y Batista, 2006)

La entrevista a profundidad, es la entrevista profesional, a través de ella se obtiene información relevante sobre un tema, proceso o experiencia concreta sobre una persona, y se llega a la comprensión e interpretación del ámbito o tema que interesa.

Se aplicó una guía de entrevista a profundidad al director(a), con el objetivo de recopilar información acerca del impacto que ejercen las funciones técnico metodológicas de la dirección en el desempeño docente en el proceso de la planificación didáctica.

La Encuesta, consiste en una interrogación verbal o escrita que se les realiza a las personas con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación. Las encuestas se les realizan a grupos de personas con características similares de las cuales se desea obtener información. Ésta hace referencia a lo que las personas son, hacen, piensan, opinan, sienten, esperan, desean, quieren u odian, aprueban o desaprueban, o los motivos de sus actos, opiniones y actitudes" (Visa uta, 1989: 259).

Se aplicó una guía de encuesta a docentes, con el objetivo de conocer las opiniones que tienen acerca de la relación del desempeño de la Dirección en el desempeño docente en el proceso de planificación didáctica.

Se aplicó una guía de encuesta a estudiantes, con el objetivo de conocer las opiniones que tienen los y las estudiantes acerca de la relación del desempeño de su docente en el proceso de Enseñanza-Aprendizaje y en las diferentes actividades educativas.

8.6 VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

Los instrumentos fueron revisados y mejorados, tomando en cuenta las observaciones brindadas por docentes del departamento de Pedagogía.

8.7 PLAN DE ANÁLISIS

- Se realizó una matriz de datos por variables y posteriormente se procesó y se elaboraron tablas y gráficas.
- Se organizó la información por objetivos específicos.

- Se estableció relación entre el desempeño del director desde el aspecto técnico metodológico y la planificación didáctica de los docentes.
- Se realizó análisis de la información obtenida de las entrevistas.
- Se realizaron comparaciones entre el director y docentes según variables.
- Se realizaron triangulaciones, que permitió la validación de los resultados.

IX ANÁLISIS DE RESULTADOS

9.1. DESEMPEÑO DE LOS DIRECTORES EN SUS FUNCIONES TÉCNICAS METODOLÓGICAS EN LOS COLEGIOS PÚBLICOS DEL PODER CIUDADANO “JOSÉ ARTIGAS” Y “SALOMÓN IBARRA MAYORGA”

El “**Colegio José Artigas**”, se encuentra ubicado en el municipio de Ciudad Sandino, zona 5, del puente peatonal 1 cuadra al oeste.



Funciona bajo la dirección actual del Licenciado Jorge Luis López quien asumió el cargo como director general del centro el 06 de abril del 2015 con el apoyo administrativo de la Licenciada Carmen Torrentes Rosales quien desempeña el cargo de subdirectora.

En la entrevista aplicada a la Sub-directora del Colegio Público del Poder Ciudadano “José Artigas”, expresó que es Licenciada en Lengua y literatura y que tiene 27 años de experiencia docente y 8 años en el cargo de Dirección.

La Sub-directora, afirma que se identifica con un liderazgo **Democrático Participativo** y considera que tiene muy buena relación con el personal docente.

Es importante mencionar que el personal docente del colegio José Artigas cuenta con una gran fortaleza ya que estos son altamente calificados y con experiencia. El 59% de los docentes encuestados tienen licenciaturas en diferentes áreas, el 29% es normalista, un 6% estudia y un 6% bachiller, sin embargo tienen muchos años de ejercer el trabajo docente entre ellos un 25% tiene de 5 a 10 años, el 37 % es de 11 a 15 años de desempeñarse como docente, el 25% de 16 a 20 y un 13 % de 21 a 25 años de experiencia laboral como docentes.

Entre estos se encuentran especialistas en diferentes ámbitos como pedagogos, Licenciatura en estudios sociales, administración de educación, química, lengua y literatura, y normalistas, entre otros.

Con respecto al liderazgo de la Subdirectora del centro el 68% de los Docentes consideran que la subdirectora ejerce un liderazgo democrático-participativo, mientras el 22% expresa liderazgo con rasgo de centralización y ciertos niveles de participación, asimismo el 8% de los docentes expresan que la subdirectora no posee liderazgo y el 2% no quiso opinar.

Asimismo, el 40% de los docentes afirma que existe una excelente relación personal con la subdirectora, el 27% considera buena la relación, mientras que el 13% aduce que es regular y el 20% de los docentes expresa que debe mejorar la relación personal de la Subdirectora con los docentes

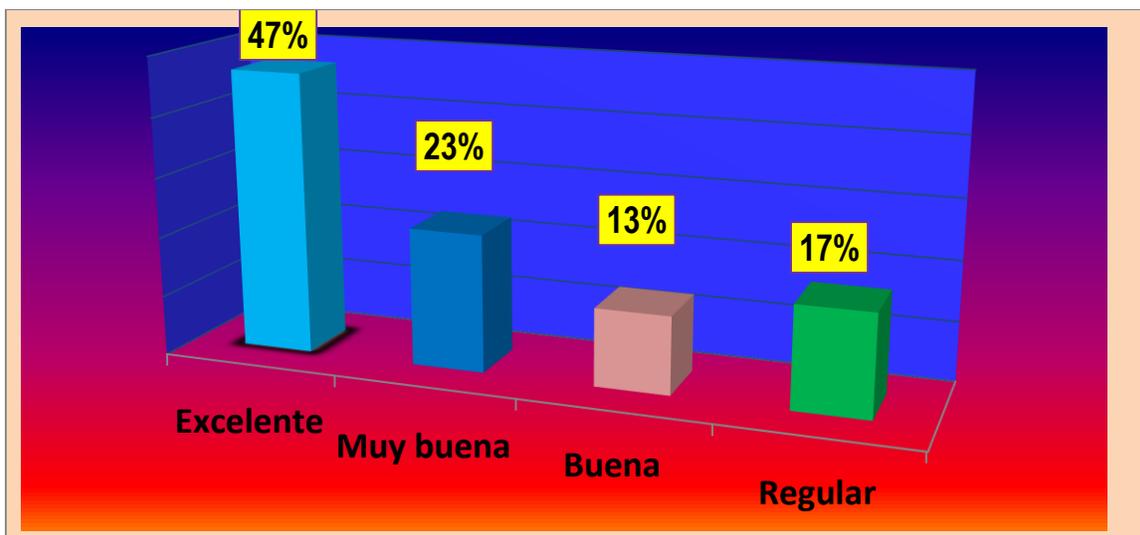
En la encuesta aplicada a los estudiantes, se obtuvo que el 47 % tiene una valoración positiva con respecto a las relaciones con la subdirectora, ya que consideran que es Excelente, el 23% considera que es muy buena, el 13% tiene una valoración buena y el 17% expresa que es regular la relación con la subdirectora del centro. (Ver tabla 1 y gráfica 1).

Tabla 1. Valoración de los estudiantes sobre la relación con la Subdirectora del Colegio José Artigas.

| Valoración de los estudiantes hacia la Subdirectora | F | % |
|---|----|------|
| Excelente | 14 | 44% |
| Muy bueno | 7 | 22% |
| Buena | 6 | 19% |
| Regular | 5 | 15% |
| Total | 32 | 100% |

Fuente: Encuesta a Estudiantes.

Gráfica 1. Valoración de los estudiantes sobre la relación con la Subdirectora.



Fuente: Encuesta a Estudiantes

El “Colegio Salomón Ibarra Mayorga”, se encuentra ubicado en el municipio de Ciudad Sandino, del mercadito 2 C. al oeste y 1 ½ C. al sur.



Funciona bajo la dirección de la Licenciada Ana Marlene Chavarría quien está a cargo del centro y expresa que muchos universitarios provenientes de la UNAN- Managua han visitado el centro.

En la entrevista aplicada a la Directora del Colegio Público del Poder Ciudadano “Salomón Ibarra Mayorga”, expresó que es licenciada en Educación Media con Mención en Español y que tiene 40 años de experiencia docente y 12 años en el cargo de Dirección.

La Directora, afirma que se identifica con dos **liderazgos uno con tendencia al compromiso y el otro con tendencia consultiva.**

Además, considera que tiene una buena relación con el personal docente.

El colegio Salomón Ibarra Mayorga al igual que el colegio José Artigas, tienen docentes altamente calificados y con mucha experiencia. Cinco de los docentes son Licenciados e ingenieros y tres normalistas de los cuales un 63% tiene de 20 a 30 años, el 25 % es de 31 a 35 años de desempeñarse como docente, mientras que el 12% tiene 40 años de experiencia laboral como docentes.

Entre estos se encuentran especialistas en diferentes ámbitos como psicólogos, Ingeniero en química, Ingeniera civil, licenciado en contabilidad, Matemáticas, lengua y literatura, y normalistas.

En el tipo de liderazgo, el 78% de los Docentes consideran que la directora del Salomón Ibarra Mayorga ejerce un liderazgo con rasgo de centralización y ciertos niveles de participación, asimismo el 22% de los docentes expresan que la directora posee un liderazgo democrático participativo.

También, los docentes expresaron cómo es la relación de la directora con el personal docente, el 76% de los docentes afirma que existe una muy buena relación personal con la directora y el 24% considera buena la relación.

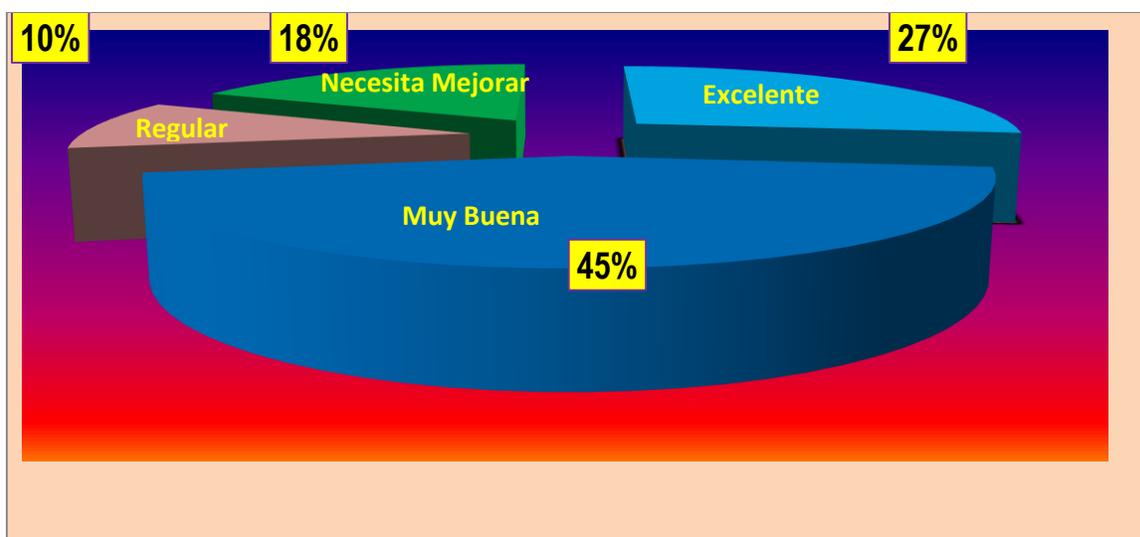
En la encuesta aplicada a los estudiantes, se obtuvo que el 27 % tiene una valoración positiva con respecto a las relaciones con la Directora, ya que consideran que es Excelente, el 45% considera que es muy buena, el 10% tiene una valoración regular y el 18% expresa que la relación necesita mejorar. (Ver tabla 2y gráfica 2).

Tabla 2. Valoración de los estudiantes sobre la relación con la Directora del Colegio Salomón Ibarra Mayorga.

| Valoración de los estudiantes hacia la Directora | F | % |
|--|----|------|
| Excelente | 9 | 27% |
| Muy buena | 15 | 45% |
| Regular | 3 | 10% |
| Necesita Mejorar | 6 | 18% |
| Total | 33 | 100% |

Fuente: Encuesta a Estudiantes.

Gráfica 2. Valoración de los estudiantes sobre la relación con la Directora



Fuente: Encuesta a Estudiantes

9.1.2. Funciones Técnicas Metodológicas

En el aspecto Técnico Metodológico la subdirectora del Colegio José Artigas expresa, que realiza acompañamiento pedagógico, revisión de planes y que también utiliza otros mecanismos como la observación directa e indirecta a las clases a esta conocida también como pie de aula, además aduce orientar funciones metodológicas como utilizar el método constructivista en el proceso de Enseñanza-Aprendizaje así como la exigencia de los rincones académicos, uso de murales, etc. verificar la asistencia del docente dentro del aula de clase

Mientras que los docentes de este centro se expresaron de la siguiente manera, el 82% de los docentes aducen que el colegio está bien organizado en el área técnica metodológica y que la subdirectora orienta adecuadamente las tareas y un 18% mencionan que no se orientan tareas. Sin embargo se pudo observar que las tareas son orientadas a los docentes, pero no se le da cumplimiento a estas.

En cambio, la Directora del colegio “Salomón Ibarra Mayorga”, expresa que realiza Capacitaciones, reflexiones del quehacer diario, revisión de planes, visitas de acompañamiento, encuentro por grado y consejería escolar.

Asimismo, afirma orientar funciones metodológicas como recordar el tema anterior a los alumnos, enfoques de resolución de problemas en Matemáticas y trabajos individuales, también expresan el 100% de los docentes que el colegio está mejor organizado en el área técnica metodológica y que la directora no solo orienta adecuadamente las tareas, sino se preocupa por las dificultades que se presentan como organizar capacitaciones de autoevaluación, cumplir las orientaciones del MINED para un mejor desarrollo de la educación, además brinda acompañamiento y orienta tener un poco de flexibilidad con los estudiantes demostrando un método personalizado y también orienta revisar constantemente los acumulados de los y las estudiantes.

También los docentes expresaron que la directora orienta funciones metodológicas como brindar clases activas, consolidaciones efectivas, motivaciones, Poner en práctica los proyectos o capacitaciones en los TEPCES, utilizar alumnos monitores y guías de trabajos y trabajo en equipos.

Reuniones Metodológicas

La subdirectora del Colegio José Artigas expresó que realiza reuniones metodológicas cuando se ve la necesidad de bajar orientaciones, pero normalmente se hacen reuniones cada quince días.

Asimismo, se preguntó a los docentes con qué frecuencia realizaban reuniones con la dirección para fortalecer el proceso de enseñanza-aprendizaje por lo cual respondieron, el 29% de docentes aducen que los convocan a reunión Anual, un 24% mencionan que son de forma mensual, un 12% semestral y un 6% bimensual. Sin embargo el 29% dice que no son convocados a reuniones

También, la Directora del Colegio Salomón Ibarra Mayorga, expresa que semanalmente se realizan reuniones metodológicas de interiorización de los valores que favorecen el proceso de Enseñanza-Aprendizaje.

De igual manera, se preguntó a los docentes con qué frecuencia realizaban reuniones con la dirección para fortalecer el proceso de enseñanza-aprendizaje por lo cual respondieron, el 13% de los docentes aducen que los convocan a reunión cada 20 días, un 50% mencionan que son quincenalmente y un 13% semanalmente.

.Capacitaciones

Sobre las Capacitaciones, la Subdirectora del colegio “José Artigas”, afirma que se realizan pocas capacitaciones en el año impartida por instituciones externas al centro dando su debido seguimiento. Estas capacitaciones se detallan en la tabla 3.

Tabla 3. Temas de Capacitaciones impartidas por otras instituciones en el colegio José Artigas.

| INSTITUCION | TIPO DE APOYO |
|---|---|
| MINSA | Capacitación de higiene e Inspección sanitaria. |
| BOMBEROS | Capacitación de prevención para desastres naturales-plan de evacuación. |
| OTRAS INSTITUCIONES Comisión de la mujer ANDEN Consejería estudiantil JS 19 DE Julio | Charlas: Prevencción de enfermedades Maltrato infantil Derechos de la mujer Ayuda en promover la cultura Deportes Reciclaje |

Fuente: Sub directora

Los y las docentes del Colegio José Artigas, afirman haber sido capacitados de la siguiente manera, el 46% fueron capacitados en temas de prevención de enfermedades virales, el 22% en medidas de prevención ante desastres naturales el año pasado y el 32 % expresa no haber recibido capacitaciones durante todo el año.

Asimismo, la Directora del Colegio Salomón Ibarra Mayorga, afirma que realizan encuentros pedagógicos con invitados de afuera, reciben capacitaciones impartidas por ella misma, la subdirectora o Consejero estudiantil mensualmente, desarrollando temas como:

- Funciones didácticas
- Código de la familia
- Formación en Valores
- Responsabilidad compartida

Además, manifiesta que también da seguimiento a estos temas.

A la vez lo docentes, afirman haber sido capacitados de la siguiente manera, el 35% fueron capacitados en temas de la buena práctica de valores, el 10% el bulín, el 22% metodología personalizada, el 25% la tolerancia y el 8% el autocontrol.

Entre las funciones que orienta la Subdirectora a los docentes para su desempeño diario, expresaron:

- Panificar diario
- Crear estrategias
- A veces actuar como psicólogo
- Llevar la asistencia diaria
- Evaluar a los alumnos
- Brindar reforzamientos
- Programar en los TEPCE
- Trabajar las 5 horas
- Apoyar a la subdirectora.

Evaluar a los docentes en el proceso de Enseñanza-Aprendizaje

En las evaluaciones que realiza la Subdirectora del Colegio José Artigas, el 48% de los docentes valora que es excelente, el 8 % respondió que son muy buenas, el 25% considera que son regulares, mientras que el 19% no opinó.

En todo el aspecto técnico metodológico ambas, la Subdirectora y Directora de los dos centros educativos expresaron que cumplen con las funciones, según La Ley de Carrera Docente N°114.

El 100% de los docentes afirma que la subdirectora incide en el desempeño docente de forma directa e indirecta, mediante las observaciones en horas clases.

Sin embargo, se aplicó una guía de observación a la clase, donde se puede apreciar las fortalezas y las debilidades que existen durante el proceso de Enseñanza-Aprendizaje

Tabla 4. Fortalezas y debilidades en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Colegio “José Artigas”.

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • La mayoría de los docentes son graduados y con experiencia. • Se constató el cumplimiento de las actividades de iniciación, de exploración de contenido anterior de síntesis, y evaluación de las clases. • El 64% de los docentes cumplen con las orientaciones de los planes de clases. • Más de la mitad de docentes aplican el enfoque constructivista. • Los docentes atienden las ideas e inquietudes de los estudiantes. • Los estudiantes interactúan al realizar trabajos en grupos y cumplen con orientaciones individuales. • El 82% de los docentes aplican una metodología con enfoque constructivista. • Los docentes atienden las ideas e inquietudes de los estudiantes | <ul style="list-style-type: none"> • No se encontraron las aulas adecuadas según los procesos de enseñanza aprendizaje. • Durante los procesos de enseñanza aprendizaje se identificaron algunas dificultades al vincular la teoría con la práctica. • Comportamientos inadecuados de los estudiantes durante el proceso de Enseñanza-Aprendizaje como el uso de distractores; reproductores de música y uso de celulares. • Existen falta de material de apoyo para el desarrollo de actividades de aprendizaje durante cada clase. |

Fuente: Observaciones a clase

Con respecto al Colegio Salomón Ibarra Mayorga, únicamente el 8% expresó que es buena, mientras que el 92% de los docentes valora que es muy buena, porque corrige errores, promueve la autoevaluación y ayuda a mejorar el desempeño docente día a día.

Entre las funciones que orienta la Directora a los docentes del Colegio Salomón Ibarra Mayorga, para su desempeño diario, expresaron:

- Poner en práctica las orientaciones de la dirección.
- Facilitar los conocimientos a los alumnos (as).
- Ser Guía
- Orientar trabajos
- Promover los valores humanos
- Planificar las clases
- Brindar reforzamientos
- Evaluar
- Controlar la asistencia
- Tener objetividad
- Participar en proyectos

El 100% de los docentes afirma que la directora incide en el desempeño docente de la siguiente manera; realiza observaciones directas, da pautas para una evaluación objetiva, exige calidad educativa e incide de acuerdo a la necesidad que se presente en el aula.

Igualmente, se aplicó una guía de observación a la clase, donde se puede apreciar las fortalezas y las debilidades que existen durante el proceso de Enseñanza-Aprendizaje.

Tabla 5. Fortalezas y debilidades en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Colegio “Salomón Ibarra Mayorga”.

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • La mayoría de los docentes son graduados y con mucha experiencia. • Se constató el cumplimiento de la planificación didáctica en los docentes. • Todos los docentes siguen las orientaciones de la directora en el proceso de evaluación. • Las actividades de inicio, desarrollo de la clase y conclusiones se realizan satisfactoriamente. • Control diario de la asistencia en la clase a primera hora. • Los docentes atienden las ideas e inquietudes de los estudiantes. • Los estudiantes interactúan al realizar trabajos en grupos y cumplen con orientaciones individuales. • Algunos docentes aplican una metodología con enfoque constructivista. • Los docentes atienden las ideas e inquietudes de los estudiantes • Asistencia puntual de los docentes en el aula de clases. | <ul style="list-style-type: none"> • Algunos docentes en pleno desarrollo de la clase dejaban solos a sus alumnos sin aviso. • Dos docentes utilizan metodologías tradicionales sin disposición al cambio. • Falta un poco de disciplina escolar en mantener a todos los alumnos dentro del aula de clases durante el proceso de enseñanza-aprendizaje. • Poca comunicación entre equipo de dirección y docencia. |

Fuente: Observaciones a clase

Asimismo, los directivos afirman realizar Actividades Extraescolares y Extra-docentes como Diplomado, mejoramiento de la disciplina escolar, capacitaciones, encuentros con padres y niños y como actividades extraescolares afirman realizar veladas culturales organizadas por el concejo estudiantil y celebraciones nacionales como el día del Estudiante, día del maestro, día de las madres así como Kermeses y limpieza general del centro.

De igual forma, el 100% de los docentes del Colegio José Artigas, expresaron realizar actividades extraescolares, tales como:

- Día de planeta.
- Día del estudiante, del padre, madre y día del niño.
- Actividades propias del centro donde realizan actos culturales.

Los docentes expresaron que no existe el plan de reforzamiento, pero hay un acuerdo entre los docentes y la dirección como es dar reforzamiento semanal en una de las 2 horas asignadas de ECA y educación física.

A diferencia del colegio Salomón Ibarra Mayorga, el 8% respondió que no hacen actividades extraescolares, el 8% una excursión el 24% respondió pocas veces, mientras que el 52% afirman realizar solo actividades extra docentes como el reforzamiento escolar en turnos contrarios y el 8% no opinó.

Asesoría y Acompañamiento

La Subdirectora del Colegio José Artigas, expresa que realiza visitas de asesoría y seguimiento a los docentes utilizando mecanismos como la observación directa e indirecta a las clases a esta conocida también como pie de aula, así como la exigencia de los rincones académicos y uso de murales, estas visitas afirma hacerlas cada quince días y en este tema el 59% de los docentes expresaron recibir visitas de asesoría y seguimiento cada vez que son supervisados por la

cede central, mientras que el 15% una vez al mes y el 26% expresa anual o cuando puede la subdirectora.

De igual manera la Directora del Colegio Salomón Ibarra Mayorga expresó que realiza visitas de asesoría y seguimiento a los docentes tres veces al mes, en este caso el 76% de los docentes expresan recibir visitas de asesoría y seguimiento cada vez que tiene dificultad un docente, cuando se amerita o con la frecuencia que necesite el docente, mientras que el 24% dijo que si reciben visita de asesoría sin mencionar la frecuencia.

Asimismo, los directivos afirman realizar Actividades Extraescolares y Extra-docentes como Diplomado, mejoramiento de la disciplina escolar, capacitaciones, encuentros con padres y niños y como actividades extraescolares afirman realizar veladas culturales organizadas por el concejo estudiantil y celebraciones nacionales como el día del Estudiante, día del maestro, día de las madres así como Kermeses y limpieza general del centro.

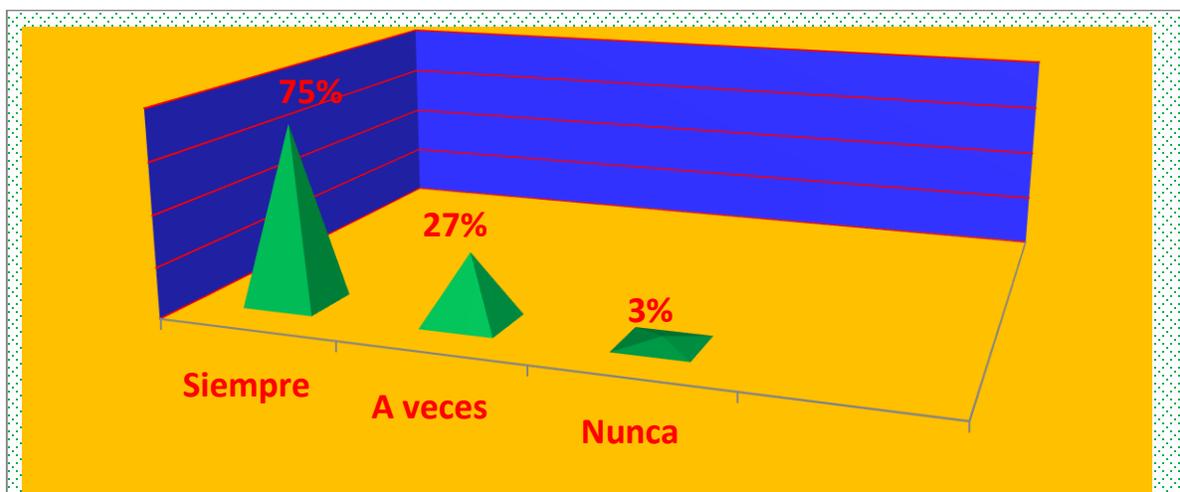
Supervisiones

Al abordar el tema de las supervisiones al desempeño docente la Subdirectora del Colegio José Artigas, aduce que se realizan supervisiones de vez en cuando o 2 veces al mes y quien realiza esas supervisiones es la sede Central, el MINED, y ella misma, en cambio los docentes de este centro expresan, el 35 % que se realizan observaciones a clase o acompañamiento pedagógico de forma quincenal, un 24% semanal, un 23% mensual y un 12% mencionaron otros como diario y no se realiza y un anual con el 6%.

De igual forma el 58% de los docentes expresó que también han sido supervisados por la delegación municipal y departamental, mientras que el 25% afirma que solo la subdirectora y el 17% expresan que ambos supervisan.

El 100% de los Estudiantes del Colegio José Artigas, aseguran que realizan supervisiones en sus aulas de clases, pero el 70% expresa que supervisan siempre, mientras el 27% afirma que A veces y el 3% respondió que nunca hacen supervisiones. (Gráfica 3).

Gráfica 3. Valoración de los Estudiantes con la frecuencia de las supervisiones del colegio José Artigas.



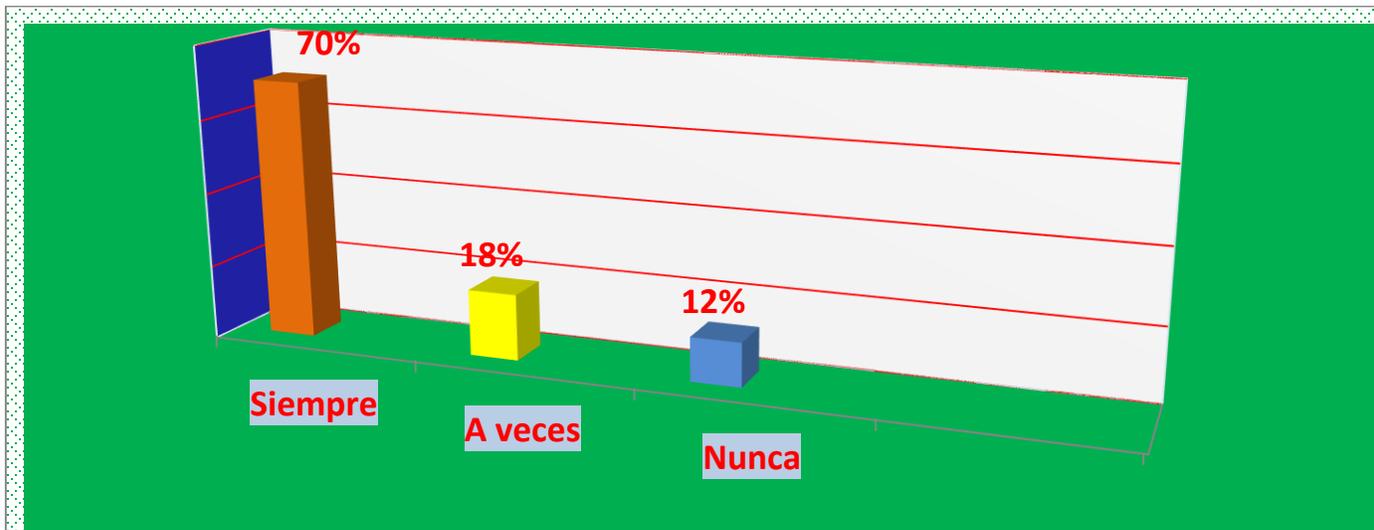
Fuente: Encuesta a Estudiantes

De igual manera, la Directora del Colegio Salomón Ibarra Mayorga, expresó que tres veces al mes realiza supervisiones como Monitoreo del proceso de evaluación y acompañamiento a los casos con más dificultades, también reciben supervisiones de la Delegación Municipal, igualmente se preguntó a los docentes si la directora realiza supervisiones durante el proceso de Enseñanza-aprendizaje, ellos respondieron de la siguiente manera, el 24 % de los docentes expresan que la directora realiza observaciones a veces o cuando ella puede, un 63% quincenal, un 13% mensual.

De igual forma el 12% de los docentes expresa que también han sido supervisados por personal de la universidad, el 32% por la delegación departamental y el 56% por representantes de la municipal.

Asimismo, el 100% de los estudiantes del colegio Salomón Ibarra Mayorga, aseguran que realizan supervisiones en sus aulas de clases, donde el 70% expresa que supervisan siempre, mientras el 18% afirma que A veces y el 12% respondió que nunca hacen supervisiones. (Gráfica 4).

Gráfica 4. Valoración de los Estudiantes con la frecuencia de las supervisiones del colegio Salomón Ibarra Mayorga.



Fuente: Encuesta a Estudiantes

SÍNTESIS DEL SEMPEÑO DEL DIRECTIVO DEL COLEGIO PÚBLICO “JOSÉ ARTIGAS”.

Técnicas metodológicas

- Realiza acompañamientos pedagógicos, revisión de planes y utiliza mecanismos como observaciones directas e indirectas a la clase y realiza exigencias de rincones académicos, uso de murales y verifica la asistencia del docente dentro del aula de clases.
- Orienta funciones metodológicas como el uso de métodos constructivista en el proceso de Enseñanza-Aprendizaje.

Planificación

- La Subdirectora elabora planes establecidos por el MINED como: Plan diario, Plan anual, Plan mensual, Cronogramas, Plan de seguridad escolar, Plan de campaña nacional y Plan de consejería escolar.
- La subdirectora vela por el cumplimiento de la planificación didáctica que realizan los docentes.
- La subdirectora en conjunto con la comunidad educativa organizan actividades extraescolares y extra docentes.
- Toma medidas para la mejora del Rendimiento académico como; orientaciones y concientizaciones a docentes y padres de familia.

SÍNTESIS DE LAS FORTALEZAS DEL DIRECTIVO DEL COLEGIO PÚBLICO “JOSÉ ARTIGAS”.

- La Subdirectora posee un personal calificado y con experiencia, entre ellos; pedagogos, Licenciados, Administradores y Normalistas.

- El 67% de los docentes y el 70% de los estudiantes consideran tener una excelente y buena relación con la Subdirectora del centro.

- El nivel de cumplimiento en los planes de clases del personal docentes es del 95%.

- Menos indisciplina laboral de parte de los docentes del centro educativo.

- El 80% de los estudiantes afirman, haber obtenido muchos logros durante el año lectivo en el centro de estudios.

SÍNTESIS DEL DESEMPEÑO DEL DIRECTIVO DEL COLEGIO PÚBLICO “SALOMÓN IBARRA MAYORGA”.

Técnicas metodológicas

- Realiza reflexiones del quehacer diario, revisión de planes, visitas de acompañamientos, encuentros por grado y consejería escolar.
- Orienta funciones metodológicas como recordar el tema anterior a los alumnos, enfoques de resolución de problemas en matemáticas y trabajos individuales.
- Convoca a reuniones metodológicas con mayor frecuencia para interiorizar sobre valores y fortalecimiento del proceso de Enseñanza-Aprendizaje.
- Capacita al personal docente sobre funciones didácticas y metodología personalizada hacia el alumno.
- Realiza visitas de asesoría y seguimiento a los docentes periódicamente.

Planificación

- La Directora el colegio “Salomón Ibarra Mayorga” elabora planes establecidos por el MINED como: Plan diario, Plan anual, Plan mensual, Cronogramas, Plan de seguridad escolar, Plan de campaña nacional y Plan de consejería escolar.
- La Directora vela por el cumplimiento de la planificación didáctica que realizan los docentes.
- Toma medidas para la mejora del Rendimiento académico como; darle seguimiento a la retención y promoción haciendo análisis y ubicarlos en un lugar visible y cambiar las estrategias de evaluación como (evaluaciones de 10 puntos).

SÍNTESIS DE LAS FORTALEZAS DEL DIRECTIVO DEL COLEGIO PÚBLICO “SALOMÓN IBARRA MAYORGA”.

- La Directora posee un personal altamente calificado y con mucha experiencia, entre ellos; Ingenieros, Licenciados, Matemáticos, Contadores y Normalistas.
- El nivel de cumplimiento en los planes de clases del personal docentes es del 99%.
- Existe unidad de criterio en la estructuración de los planes de clases que elaboran los docentes del centro.
- Un logro del 25% en la promoción de una atención individualizada de parte de los docentes hacia el alumno en el proceso de Enseñanza-Aprendizaje.
- Cumplimiento en la planificación diaria, estrategias escolares y la escuela de familia.
- El 76% de los docentes y el 72% de los estudiantes consideran tener una excelente y muy buena relación con la Directora del centro.

9.2 DESEMPEÑO DE LOS DOCENTES EN LA PLANIFICACIÓN DIDÁCTICA EN LOS COLEGIOS PÚBLICOS DEL PODER CIUDADANO “JOSÉ ARTIGAS” Y “SALOMÓN IBARRA MAYORGA”.

Planificaciones Didácticas

En los tipos de planes que elabora la dirección, la Subdirectora y la Directora de ambos colegios expresaron elaborar los planes establecidos por el MINED que son: plan diario, plan anual, plan mensual, cronogramas, plan de seguridad escolar, Plan de la Campaña Nacional vivir limpio, vivir sano, vivir bonito, vivir bien, vivir seguro y plan de consejería escolar.

Elaboración de planes de clases

La Subdirectora del **Colegio José Artigas** afirma, que los docentes elaboran planes diarios, asegurando que el nivel de cumplimiento de estos planes es el 95%, asimismo los estudiantes afirmaron que los docentes elaboran planes de la siguiente manera, el 77% de los Estudiantes contestaron planes diarios, el 17% planes semanales, mientras que el 6% de los estudiantes mencionaron otros planes sin especificar cuáles.

De igual forma la Directora del **Colegio Salomón Ibarra Mayorga**, afirma que los docentes elaboran planes diarios, asegurando que el nivel de cumplimiento de estos planes es el 99%, también el 82% de los estudiantes expresaron que los docente realizan planes diarios y el 18% semanalmente.

Estructuración de los planes

Con relación a la estructura de los planes de clases, se reflejan en la tabla 4, diferentes formas de planificar, por tanto no existe una clara orientación metodológica de acuerdo a lo que orienta el MINED a través de la Subdirectora de colegio José Artigas y lo que se aborda en los TEPCES.

Tabla 4. Forma de planificar los planes de clases por los y las docentes del colegio “José Artigas”.

| <i>Docentes de los Primeros, segundos y tercer grado.</i> | <i>Docentes de los cuartos y quintos grados.</i> | <i>Docentes de los tres sextos grados.</i> |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Fecha. • Grado. • Indicador de logro. • Contenido. • Estrategias metodológicas. • Tareas. | <ul style="list-style-type: none"> • Fecha. • Grado. • N° de indicador. • N° de unidad. • Contenido. • Valores. • Objetivo. • Actividades iniciales. • Desarrollo. | <ul style="list-style-type: none"> • Nombre o disciplina. • Unidad. • Contenido. • Indicador de logro. • Desarrollo (clase inicial). • Estrategias metodológicas. • Actividades. |

Fuente. Docentes

Asimismo, la Directora del colegio Salomón Ibarra Mayorga y el 100% de los docentes del colegio expresaron planificar según orientaciones del MINED que se estructura de la siguiente manera:

- Fecha
- Disciplina
- Contenido
- Logro de aprendizaje
- Eje transversal
- Actividades de desarrollo
- Consolidación y tareas

Estrategias de enseñanza

Con referente a las estrategias de enseñanza que aplican los y las docentes del **Colegio Público José Artigas**, se realizaron una serie de preguntas en la encuesta dirigida a los estudiantes, con el fin de brindar suficiente información sobre el método y estrategias de enseñanza que aplican los docentes dentro del aula de clases.

Se les preguntó a los estudiantes del Colegio “José Artigas” si le gustaban las clases que impartían sus docentes por lo cual, el 50% expresó que siempre y el otro 50% contestó que a veces, asimismo el 83% de los estudiantes, afirman que su maestro siempre explica el objetivo de la clase mientras el 27% respondió que A veces su maestro explica el objetivo de la clase (gráfica 5).

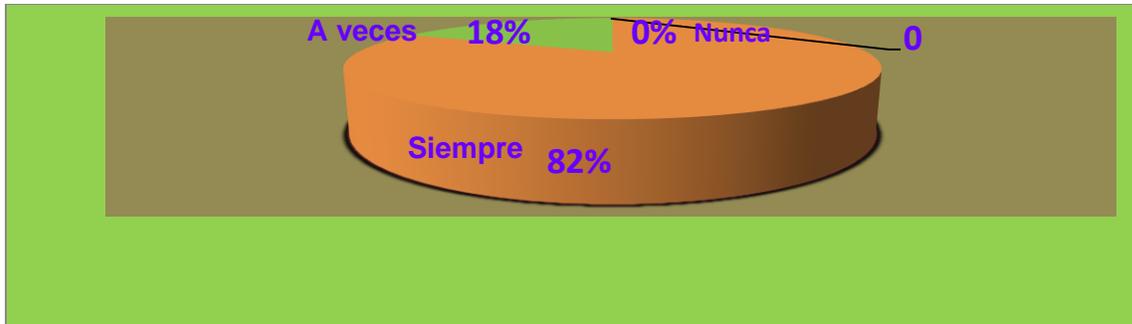
Gráfica 5. Valoración de los estudiantes sobre maestros con relación a la explicación de los objetivos de la clase en Colegio José Artigas.



Fuente: Encuesta a Estudiantes

También, se les preguntó a los estudiantes del colegio Salomón Ibarra Mayorga si le gustaban las clases que impartían sus docentes por lo cual, el 64% expresó que siempre y el otro 36% contestó que a veces, asimismo El 82% de los estudiantes, afirman que su maestro siempre explica el objetivo de la clase mientras el 18% respondió que A veces su maestro explica el objetivo de la clase (gráfica 6).

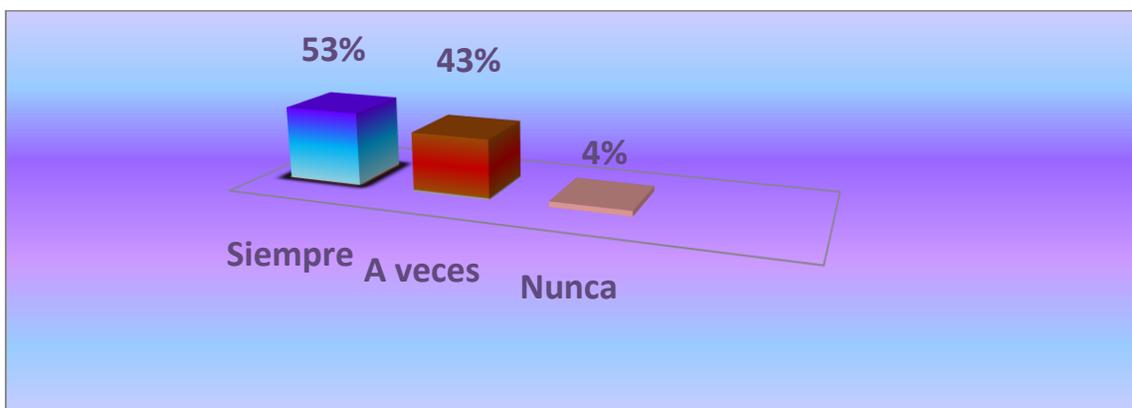
Gráfica 6. Valoración de los estudiantes sobre maestros con relación a la explicación de los objetivos de la clase en colegio Salomón Ibarra Mayorga.



Fuente: Encuesta a Estudiantes

Con relación a la clase el 53% de los Estudiantes del colegio José Artigas expresaron que sus maestros siempre relacionan el tema anterior con el nuevo tema en estudio, el 43% expresó que a veces y el 4% respondió que nunca. (Ver grafica 7).

Gráfica 7. Valoración de los estudiantes de su docente al relacionar el tema anterior con el nuevo tema en clases del colegio José Artigas.

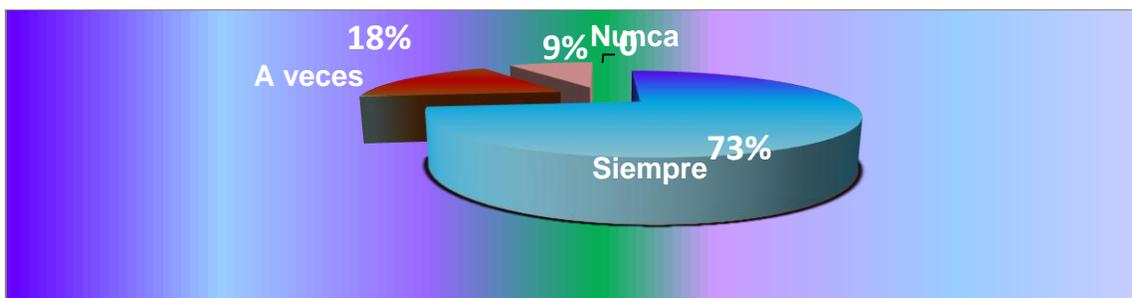


Fuente. Encuesta a estudiantes

Asimismo, se realizó la misma pregunta a los estudiantes del colegio Salomón Ibarra Mayorga con relación a la clase el 73% de los Estudiantes de este centro expresaron que sus maestros siempre relacionan el tema anterior con el nuevo

tema en estudio, el 18% expresó que a veces y el 9% respondió que nunca. (Ver grafica 8).

Gráfica 8. Valoración de estudiantes sobre su docente al relacionar el tema anterior con el nuevo tema en clases del colegio Salomón Ibarra Mayorga.



Fuente. Encuesta a estudiantes

Asimismo, los estudiantes de ambos colegios manifestaron realizar estrategias de enseñanza dentro del aula de clases, las cuales son;

- Trabajo en equipo
- Resumen
- Ilustraciones
- Preguntas orales
- Mapas conceptuales
- Cuadros sinópticos
- Cuestionarios
- Exposiciones
- Dramatizaciones

Recursos Didácticos

Con referente a los Recursos Didácticos que proveen los Directores a los docentes para utilizarlos en el proceso de **Enseñanza-Aprendizaje**, ambas expresaron que facilitan lo que brinda el MINED que son; Textos, lapiceros, cuadernos, tijeras, colores, borradores, marcadores acrílicos, cuaderno de notas, asistencias, programas de estudios y folletos de estrategias metodológicas, de igual manera los Docentes de los dos colegios expresaron recibir materiales facilitados por el MINED.

Asimismo los estudiantes de los dos colegios afirmaron utilizar recursos didácticos en clases. Estos, anteriormente mencionados por la Subdirectora del colegio José Artigas y la Directora del colegio Salomón Ibarra Mayorga.

Tipos de evaluaciones que aplican en los centros educativos

Con referente a los tipos de evaluación ambas, Subdirectora y Directora de los colegios José Artigas y Salomón Ibarra Mayorga, así como el 100 % de los docentes de ambos colegios expresaron que realizan evaluaciones sumativas con valor de 60 puntos y evaluaciones escritas con valor de 40 puntos y por ende afirman realizar valoraciones y evaluación del Rendimiento Académico.

Asimismo, el 100% de los Estudiantes de los colegios José Artigas y Salomón Ibarra Mayorga afirmaron que realizan pruebas intermedias y exámenes evaluativos. Igualmente el mismo porcentaje afirma que siempre los contenidos a evaluar fueron antes desarrollados en clases en cada corte evaluativo.

De igual forma, la Subdirectora del colegio José Artigas considera tomar medidas para mejorar el Rendimiento Académico, estas son; orientaciones y concientizaciones a docentes y padres de familia en las reuniones programadas que fortalezcan el proceso de Enseñanza-Aprendizaje, mientras que la Directora del colegio Salomón Ibarra Mayorga considera tomar las siguientes medidas estas son; darle seguimiento a la Retención y Promoción haciendo análisis y

ubicarlos en un lugar visible y cambiar las estrategias de evaluación como (evaluaciones de 10 puntos).

En la valoración de los rendimientos académicos el colegio José Artigas obtuvo un 76% durante este año escolar y el colegio Salomón Ibarra Mayorga un 78%.

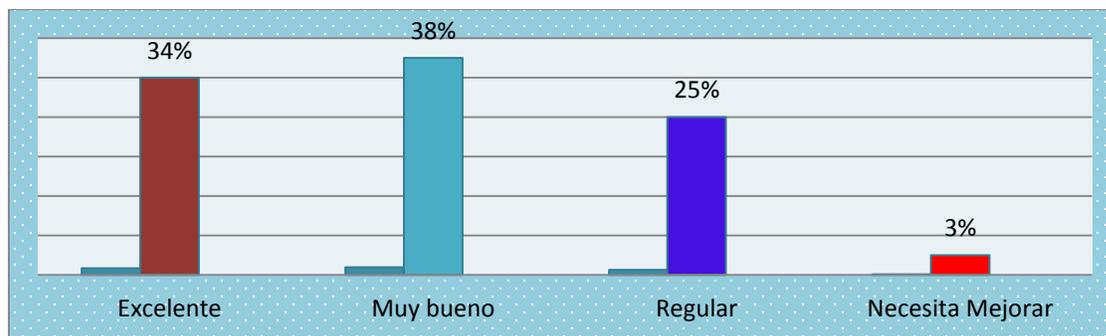
Mientras, que los estudiantes del colegio José Artigas el Rendimiento Académico, fue una pregunta que hizo pensar a la mayoría de los estudiantes brindando las siguientes respuestas, el 33% expresó tener un excelente rendimiento académico, el 37% expresa tener un rendimiento académico muy bueno, el 27% afirma poseer un rendimiento académico regular, mientras que el 3% de los Estudiantes aseguran que su rendimiento académico necesita mejorar. (Ver tabla 5 y gráfica 9).

Tabla 5. Valoración de los Estudiantes sobre su Rendimiento Académico del colegio José Artigas.

| Valoración del Rendimiento académico | F | % |
|--------------------------------------|----|------|
| Excelente | 11 | 34% |
| Muy bueno | 12 | 38% |
| Regular | 8 | 25% |
| Necesita Mejorar | 1 | 3% |
| Total | 32 | 100% |

Fuente: Encuesta a Estudiantes

Gráfica 9. Valoración de los Estudiantes sobre su Rendimiento Académico del colegio José Artigas.



Fuente: Encuesta a Estudiantes.

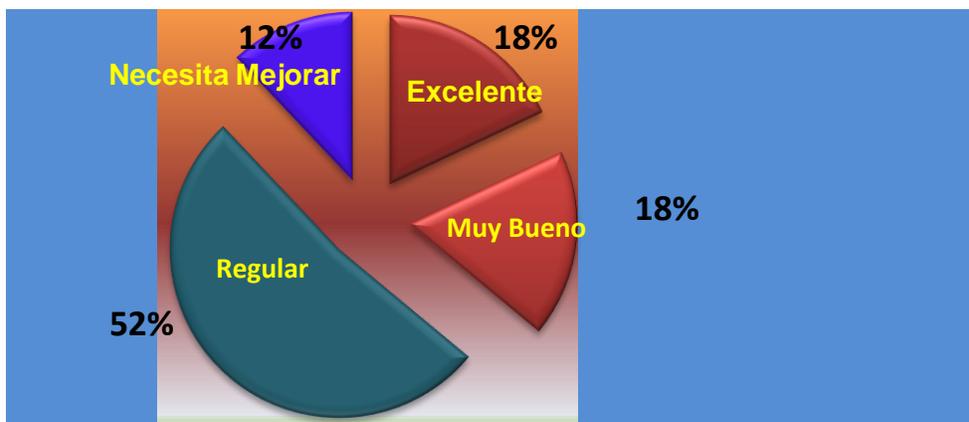
De la misma manera, los estudiantes del colegio Salomón Ibarra Mayorga, manifestaron obtener el siguiente rendimiento académico, el 18% expresó tener un excelente rendimiento académico, otro 18% expresó tener un rendimiento académico muy bueno, el 52% afirma poseer un rendimiento académico regular, mientras que el 12% de los Estudiantes aseguran que su rendimiento académico necesita mejorar. (Ver tabla 6 y gráfica 10).

Tabla 6. Valoración de los Estudiantes sobre su Rendimiento Académico del colegio Salomón Ibarra Mayorga.

| Valoración del Rendimiento académico | F | % |
|--------------------------------------|----|------|
| Excelente | 6 | 18% |
| Muy bueno | 6 | 18% |
| Regular | 17 | 52% |
| Necesita Mejorar | 4 | 12% |
| Total | 33 | 100% |

Fuente: Encuesta a Estudiantes

Gráfica 10. Valoración de los Estudiantes sobre su Rendimiento Académico del colegio Salomón Ibarra Mayorga.



Fuente: Encuesta a Estudiantes.

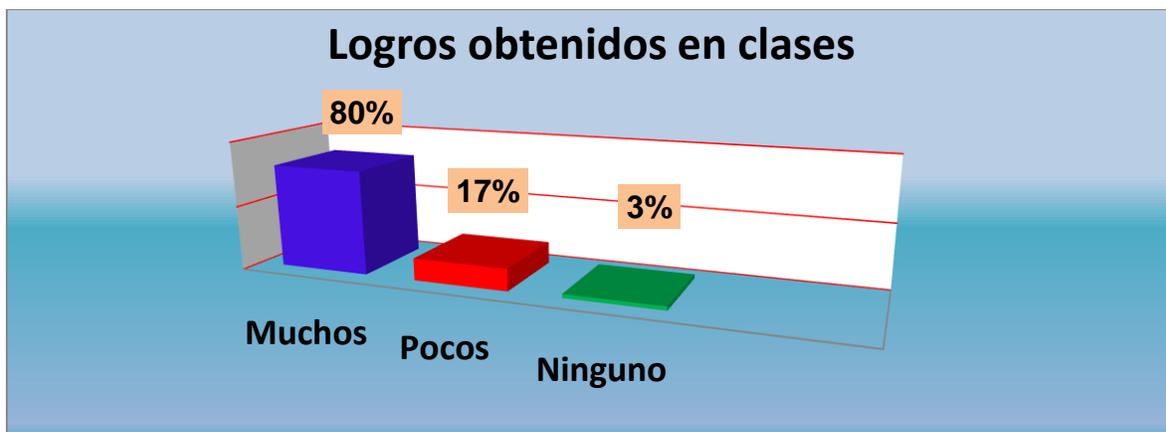
Fortalezas y Debilidades

Para concluir con las entrevistas, la Subdirectora del colegio José Artigas expresó haber obtenido Fortalezas en relación al desempeño de los docentes en el **Proceso Enseñanza-Aprendizaje**, estas fueron; mejor disposición hacia el trabajo de parte de los docentes en la planificación didáctica y hubo menos indisciplina laboral.

Igualmente, los Docentes del colegio José Artigas expresaron haber obtenido Fortalezas en relación al desempeño de la subdirectora en el **Proceso Enseñanza-Aprendizaje**, el 29% de los docentes mencionan que mejoraron su cumplimiento en la planificación de clases, el 14% responden que ha mejorado la disciplina escolar, mientras que el 57% expresaron que la subdirectora supervisa más seguido

Seguido, los estudiantes del colegio José Artigas manifestaron haber obtenido también logros en sus clases, el 80% respondió que habían obtenido muchos logros, el 17% expresó que han obtenido pocos logros, mientras que el 3% contestó no haber obtenido ningún logro, (ver grafica 11).

Grafica 11. Valoración de los estudiantes al haber obtenido logros en clases del colegio José Artigas.



Fuente. Encuesta a estudiantes.

De la misma manera, la Directora del colegio Salomón Ibarra Mayorga, asegura haber obtenido Fortalezas en relación al desempeño de los docentes en el **Proceso Enseñanza-Aprendizaje**, estas fueron; Mayor atención de parte del Docente en el alumno de forma individualizada y la Planificación diaria en las estrategias escolares y la escuela de familia.

Los Docentes expresaron haber obtenido Fortalezas en relación al desempeño de la directora en el **Proceso Enseñanza-Aprendizaje**, el 50% de los docentes mencionan que mejoraron su desempeño en el proceso de enseñanza-aprendizaje, el 25% responden que se entregaron los textos, se puso en práctica el seguimiento personalizado en los alumnos (as), mejoraron las evaluaciones y el rendimiento académico, mientras que el 25% expresó que fueron muy buenas las fortalezas sin especificar el porqué.

También, los estudiantes del colegio Salomón Ibarra Mayorga, manifestaron haber obtenido logros en sus clases, el 64% respondió que habían obtenido muchos logros, el 27% expresó que han obtenido pocos logros, mientras que el 9% contestó no haber obtenido ningún logro, (ver grafica 12).

Grafica 12. Valoración de los estudiantes al haber obtenido logros en clases del colegio Salomón Ibarra Mayorga.



Fuente. Encuesta a estudiantes.

Con respecto a las debilidades, la Subdirectora del colegio José Artigas considera que hay debilidades que deben mejorarse en el desempeño de los docentes con respecto al **Proceso Enseñanza-Aprendizaje** haciendo referencia a un 5% del personal que debe mejorar la asistencia y puntualidad, además que cumpla con las orientaciones.

Asimismo, los Docentes consideran que hay debilidades que deben mejorarse en el **Proceso Enseñanza-Aprendizaje**, el 63% de los docentes considera que hay mucha inasistencia en los alumnos(as), el 17% expresaron que necesitan capacitaciones de Metodologías, el 8% respondieron que algunos maestros llegan muy tarde, mientras que el 12% consideran que hace falta textos.

Con respecto al colegio Salomón Ibarra Mayorga también, la Directora del centro considera que hay debilidades que deben mejorarse en el desempeño de los docentes con respecto al **Proceso Enseñanza-Aprendizaje** haciendo referencia a la inasistencia de algunos docentes en el turno vespertino.

Asimismo, algunos docentes del colegio Salomón Ibarra Mayorga expresaron que todavía existen debilidades de parte de ellos que se deben mejorar en su

desempeño docente, por lo cual el 13% de los docentes consideran que son muy flexibles, mientras que el 87% no mencionaron debilidades que deben mejorarse en el **Proceso Enseñanza-Aprendizaje**.

X. CONCLUSIONES

1. La Subdirectora del Colegio “José Artigas”, se identifica con un liderazgo Democrático participativo y considera que tiene muy buena relación con el personal docente.
2. La Directora del Colegio “Salomón Ibarra Mayorga”, se identifica con dos liderazgos, uno Con Tendencia al compromiso y el otro Con tendencia consultiva.
3. Los dos Directivos de los centros educativos poseen experiencia en el cargo de Dirección y tienen docentes altamente calificados y también con experiencias.
4. Los Directivos de ambos centros de estudios orientan funciones metodológicas con enfoque constructivista para desarrollar el proceso de Enseñanza-Aprendizaje.
5. La Subdirectora del colegio José Artigas organiza con poca frecuencia reuniones metodológicas y capacita al personal en temas alusivos a la prevención de enfermedades y desastres naturales, además de los derechos de la mujer y no al maltrato infantil, pero no organiza capacitaciones metodológicas.
6. Los Directivos de ambos centros de estudios realizan Supervisiones al desempeño docente, además del personal externo provenientes de la sede Central y el MINED.
7. Deficiente relación del desempeño de los Directivos con el desempeño de los y las docentes en la planificación didáctica, porque se orientan adecuadamente las tareas, pero en observaciones se logró constatar que a estas no se les da cumplimiento.

8. La Subdirectora del Colegio “José Artigas” y la Directora del Colegio “Salomón Ibarra Mayorga” afirman realizar actividades Extra docentes como; Diplomado, mejoramiento de la disciplina escolar, reforzamiento escolar 2 horas semanalmente, capacitaciones y encuentros con niños y padre.
9. Capacitar al personal docente en temas metodológicos, como: Planificación didáctica, evaluación de los aprendizajes, entre otros.
10. La Subdirectora del Colegio “José Artigas”, coordina actividades Extraescolares como; veladas culturales organizadas por el concejo estudiantil y celebraciones nacionales como el día del estudiante, día del maestro, día de las madres así como Kermeses y Limpieza general del centro.
11. La Subdirectora del colegio “José Artigas”, realiza visitas de asesoría y seguimiento a los docentes utilizando mecanismos como las Observaciones directa e indirecta a las clases.
12. La Directora del colegio “Salomón Ibarra Mayorga”, realiza visitas de asesoría y seguimiento a los docentes tres veces al mes.
13. La Directora del Colegio Salomón Ibarra Mayorga toma medidas para mejorar el rendimiento académico como; darle seguimiento a la retención y promoción haciendo análisis y ubicarlos en un lugar visible y cambiar las estrategias de evaluación como (evaluaciones de 10 puntos).
14. Los Directores presentan fortalezas y debilidades al ejercer sus funciones técnicas metodológicas, en vista que el personal docente poseen paradigmas tradicionales dificultando el proceso de Enseñanza y Aprendizaje.

XI. RECOMENDACIONES

Sugerencias a la Dirección:

1. Organizar con más frecuencia reuniones y capacitaciones metodológicas que fortalezcan el proceso de Enseñanza-Aprendizaje en el colegio público “José Artigas”.
2. Elaborar una estrategia de intervención para superar las dificultades detectadas en la relación del desempeño directivo con el desempeño docente en la planificación didáctica.
3. Validar las estrategias técnicas metodológicas y la guía metodológica que se propone como resultado del estudio para valorar el desempeño docente en el proceso de Enseñanza-Aprendizaje, para un mejor desempeño de los directivos.
4. Gestionar recursos didácticos para ser utilizado en el desarrollo de proceso de enseñanza-aprendizaje.

Sugerencias a Docentes:

5. Aplicar las funciones técnicas metodológicas que orientan los Directivos de los centros educativos “José Artigas” y “Salomón Ibarra Mayorga” para mejorar el proceso de Enseñanza-Aprendizaje.
6. Unificar los criterios en la estructura de la planificación didáctica y aplicar estrategias de enseñanza con enfoques constructivista para lograr un aprendizaje significativo en los estudiantes. .

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



PROPUESTA DIRIGIDAS A DIRECTIVOS

**ESTRATEGIAS TÉCNICAS METODOLÓGICAS
GUÍA DE OBSERVACIÓN AL DESEMPEÑO DOCENTE**

Br. Leyla Iveth Ortiz Peralta

Tutora: MSc. Gloria Villanueva Núñez

Managua, Nicaragua 4 de diciembre del 2015

ESTRATEGIAS TÉCNICAS METODOLÓGICAS DIRIGIDAS A LOS DIRECTIVOS

Al concluir con el proceso de la investigación y obtenidos se presentan las siguientes estrategias técnicas metodológicas dirigidas a los directivos:

1. Dirigir al personal docente, mediante un proceso motivacional continuo donde se estimule, asesore, oriente y reconozca constantemente la labor desarrollada además de ejecutar la acción y función gerencial.
2. Conformar equipos de trabajo multidisciplinarios, permitiéndoles efectuar sus tareas más eficazmente, generando para ello un entorno de apoyo, permitiéndoles compartir sus percepciones acerca de los problemas que enfrentan.
3. Implementar la toma de decisiones colegiadas, la cual fomenta la participación de todos los miembros de la comunidad: profesores, personal administrativo, asignando a cada uno responsabilidades con base en el diálogo, propiciando con ello un mayor involucramiento de los mismos, en el proceso educativo.
4. Delegar en los profesores parte de su trabajo, verificándose que éste se lleve a cabo de manera adecuada, lo cual además posibilitará ejecutar un mejor control del desempeño del personal, por cuanto la labor docente va más allá del aula de clase, involucrándolo en las actividades planificadas por la dirección dirigidas al logro de los objetivos propuestos.
5. Elaborar estándares de desempeño en consenso con los profesores, los cuales se conviertan en guía para llevar a cabo un adecuado proceso de evaluación al permitir corregir desviaciones, retroalimentar y fortalecer debilidades, así como el cumplimiento de la normativa establecida dentro de la institución.

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



GUÍA DE OBSERVACIÓN AL DESEMPEÑO DOCENTE

El objetivo de la presente guía de observación a clases, es valorar la planificación didáctica en el proceso de enseñanza aprendizaje, que aplican los y las docentes en el Colegio Público José Artigas y Salomón Ibarra Mayorga, lo cual será instrumento importante para el equipo de dirección para realizar el proceso de acompañamiento pedagógico.

I. Datos Generales

Departamento: _____

Municipio: _____

Centro Educativo: _____

Nombre del docente visitado:

Grado: _____ Turno _____

Asistencia _____

Fecha de la visita D; _____ M _____ A _____

| Aspectos | N° | Actividades a Observar | Exc. | M.B | B | Defic. | Observaciones |
|---|----|--|------|-----|---|--------|---------------|
| Planificación Didáctica. | 1 | Plan de clases completo | | | | | |
| | 2 | Cumplimiento de Orientaciones | | | | | |
| | 3 | Control de Asistencia | | | | | |
| | 4 | Utiliza Material Didáctico | | | | | |
| | 5 | El aula está organizada adecuadamente | | | | | |
| Introducción y Desarrollo de la clase. | 1 | Explica el Objetivo de la clase | | | | | |
| | 2 | Relaciona el tema en estudio con el tema anterior. | | | | | |
| | 3 | Aplica estrategias de enseñanza | | | | | |
| | 4 | Actividades propuestas | | | | | |
| | A | Trabajo individual | | | | | |
| | B | Trabajo cooperativo | | | | | |
| | C | Trabajo Competitivo | | | | | |
| | D | Participación de todos los estudiantes. | | | | | |
| Finalización | 1 | Facilita actividades de síntesis | | | | | |
| | 2 | Realiza actividades de evaluación. | | | | | |
| | 3 | Valora el proceso y esfuerzo, no solo los | | | | | |

| | | | | | | | |
|--------------------------------|---|---|--|--|--|--|--|
| | | resultados. | | | | | |
| | 4 | Orienta tarea en casa | | | | | |
| Disciplina Escolar. | 1 | Fomenta y promueve valores entre estudiantes y docente. | | | | | |
| | 2 | Aptitudes, actitudes y comportamiento de los estudiantes. | | | | | |

II. Comentarios generales del Observador

III. Recomendaciones

Observador de la clase

Docente

X. BIBLIOGRAFÍAS

1. Aguilar, N. (2013). Incidencia del Desempeño Profesional de los Directores (as) en el Funcionamiento de los Centros Educativos Públicos de Primaria del Distrito II del Municipio de Managua.
2. Anderson, S. (2010). Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela. *Psico perspectivas*, 9 (2), 3452. Recuperado de <www.psicoperspectivas.cl>
3. Barber, M. y Mourshed, M. (2008) ¿Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos? Santiago de Chile: PREAL. Recuperado de <www.oei.es/pdfs/documento_preal41.pdf>
4. Bolívar-Botía, A. (1997). Liderazgo, mejora y centros educativos. En A. Medina (coord.): *El liderazgo en educación*. (pp. 25-46). Madrid: UNED. Recuperado de <ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001%5CFile%5CLiderazgo%20y%20mejora.pdf>
5. Bolívar-Botía, A. (2010, Julio - Diciembre) “¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos?” *Magis, Revista Internacional de Investigación en Educación*, 3(5), 79- 106 Colombia, Pontificia Universidad Javeriana. Recuperado de <www.redalyc.org/articulo.oa?id=281023476005>
6. Bolívar, A. (2010a). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9 (2), 9-33. Recuperado de www.scielo.cl/pdf/psicop/v9n2/art02.pdf.
7. Castillo, S. (2008). Propuesta Pedagógica basada en el constructivismo. *Revista Latinoamericana de Investigación en Matemática*. México.

8. Dilts, R.; Epstein, T. (1997) *Aprendizaje dinámico con PNL*. Editorial Urano. Barcelona.
9. Gordillo, M^a Victoria (2008) *Nuevas perspectivas en orientación. Del counseling al coaching*. Editorial Síntesis.
10. Laval, C. (2004). *La escuela no es una empresa*. PAIDOS IBERICA.
11. MINED (1990) *Ley General de Educación (Ley 582)*. Managua. Nicaragua.
12. MINED (2006) *Ley de Carrera Docente (Ley 114)*. Managua. Nicaragua.
13. Medina, L.G. y Pericón, A.M. (2008) *Coaching educacional. Una nueva visión de la orientación vocacional*. Editorial Bonum. Argentina.
14. <http://www.monografias.com/trabajos100/liderazgo-del-director-desempeno-laboral-docentes-u-e-e-jose-tadeo-monafas/liderazgo-del-director-desempeno-laboral-docentes-u-e-e-jose-tadeo-monafas.shtml#ixzz3nLD1ds6T>
15. Leer más: <http://www.monografias.com/trabajos100/liderazgo-del-director-desempeno-laboral-docentes-u-e-e-jose-tadeo-monafas/liderazgo-del-director-desempeno-laboral-docentes-u-e-e-jose-tadeo-monafas2.shtml#ixzz3nLD1db3wnX>

ANEXOS

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



GUÍA DE ENTREVISTA AL DIRECTOR

Estimado Director(a):

El objetivo de la presente entrevista es recopilar información acerca del impacto que ejercen las funciones técnico metodológicas de la dirección en el desempeño docente en el proceso Enseñanza-Aprendizaje en el colegio público “José Artigas”, la que será utilizada como insumo para la investigación en el diagnóstico de Seminario de Graduación del V año de la carrera de pedagogía con mención en administración en el II semestre del año 2015.

I. Datos Generales:

Dirección del Colegio: _____

Nombre del Director: _____

Nivel Académico: _____

Años de experiencia en Docencia: _____ En Dirección; _____

Matricula actual del turno vespertino: _____

1. ¿De los siguientes tipos de Dirección con cuál se identifica más usted?
 - Democrático- participativo. _____
 - Con tendencia al compromiso y a la implicación. _____
 - Con tendencia consultiva. _____
 - Con rasgo de centralización y ciertos niveles de participación _____
2. ¿Cómo es su Relación con el personal docente?
3. ¿Usted como Director qué tipo de acciones ejecuta para el buen funcionamiento Técnico Metodológico?
4. ¿Qué Funciones Metodológicas orienta al personal docente en el proceso de Enseñanza-Aprendizaje?
5. ¿Con qué frecuencia realiza Reuniones Metodológicas que fortalezcan el proceso Enseñanza-Aprendizaje?
6. ¿Con qué frecuencia usted capacita a los Docentes?
7. ¿Qué temas ha desarrollado en las capacitaciones? ¿Se les ha dado seguimiento?
8. ¿Realizan actividades Extraescolares y Extra docentes? ¿Cuáles?
9. ¿Realiza Visitas de Asesoría y seguimiento a los Docentes? ¿Con qué frecuencia?
10. ¿Usted como Director realiza Supervisiones durante el proceso de Enseñanza-Aprendizaje? ¿Con qué frecuencia?
11. ¿Además de usted, los docentes han sido Supervisados por representantes externos al colegio? ¿Quiénes?
12. ¿Qué tipos de Planes elabora el Director del colegio público “José Artigas”?
Plan Quinquenal _____ Plan Mensual _____ Plan Bimensual _____ Plan Anual _____ Otros _____

13. ¿Qué tipo de Planes elaboran los docentes del colegio público “José Artigas”?
Diario_____ Semanal _____ Quincenal_____ Mensual _____
14. ¿Cuál es la Estructura de los planes que elaboran los docentes?
15. ¿Cuáles son los Niveles de cumplimiento que tienen estos planes?
16. ¿Qué Recursos Didácticos facilita la Dirección en el proceso Enseñanza-
Aprendizaje en las aulas de clases?
17. ¿Qué tipo de Evaluación realizan los docentes del colegio público “José
Artigas”?
18. ¿Realiza Valoraciones y evaluación del Rendimiento Académico? ¿Con qué
frecuencia?
19. ¿Qué medidas considera usted se deben tomar para mejorar el Rendimiento
Académico?
20. ¿Cómo valora el Rendimiento Académico de este año?
21. ¿Qué Fortalezas obtuvo en Relación al desempeño docente en el proceso de
Enseñanza-Aprendizaje?
22. ¿Qué Debilidades considera usted se deben mejorar en el desempeño
docente en el proceso Enseñanza-Aprendizaje?

Sugerencias:

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



GUÍA DE ENCUESTA A DOCENTES

El objetivo de la presente encuesta es conocer las opiniones que tienen los maestros y maestras acerca de la relación del desempeño de la Dirección en el desempeño docente en el proceso de Enseñanza-Aprendizaje y en las diferentes actividades educativas. Solicitamos de su gentil apoyo, respondiendo las siguientes preguntas que a continuación se plantean.

I. Datos Generales:

Sexo _____ Edad _____

Grado _____

Nivel Académico: _____ Experiencia Laboral _____

Fecha _____

I. Desarrollo:

1. ¿De los siguientes tipos de Dirección Cuál predomina en su director(a)?
 - Democrático- participativo. _____
 - Con tendencia al compromiso y a la implicación. _____
 - Con tendencia consultiva. _____
 - Con rasgo de centralización y ciertos niveles de participación _____

2. ¿Cómo es su Relación con el personal docente y la directora?

3. ¿Qué tipo de acciones ejecuta el Director (a) para el buen funcionamiento Técnico Metodológico?

4. ¿Qué Funciones Metodológicas orienta el director a los docentes en el proceso de Enseñanza-Aprendizaje?

5. ¿Con qué frecuencia realiza Reuniones Metodológicas el director para fortalecer el proceso Enseñanza-Aprendizaje?

6. ¿Qué capacitaciones les ha brindado el equipo de dirección para su desempeño como docente?

7. Mencione las funciones que usted realiza en su desempeño docente:

8. ¿Realizan actividades Extraescolares y Extra docentes? ¿Cuáles?

9. ¿Qué incidencia tiene el equipo de dirección en su desempeño docente?

10. ¿La directora realiza Visitas de Asesoría y seguimiento a los Docentes? ¿Con qué frecuencia?

11. ¿La directora le realiza Supervisiones durante el proceso de Enseñanza-Aprendizaje? ¿Con qué frecuencia?
12. ¿Además de la directora, los docentes han sido Supervisados por representantes externos al colegio? ¿Quiénes?
13. ¿Qué estructura adopta para la planificación de sus clases?
14. En el desempeño del equipo de dirección, podría mencionar las actividades que realizan identificando las que tienen que ver con su desempeño como docente.
15. ¿Qué Recursos Didácticos le facilita la Dirección en el proceso Enseñanza-Aprendizaje en las aulas de clases?
16. ¿Cómo valora las evaluaciones realizadas por la directora del colegio?
17. ¿Qué Fortalezas obtuvo en Relación a su desempeño docente en el proceso de Enseñanza-Aprendizaje?
18. ¿Qué Debilidades considera usted se deben mejorar en el desempeño docente en el proceso Enseñanza-Aprendizaje?

Sugerencias:

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



ENCUESTA A ESTUDIANTES

El objetivo de la presente encuesta es conocer las opiniones que tienen los estudiantes acerca de la relación del desempeño de la Dirección en el desempeño docente en el proceso de Enseñanza-Aprendizaje y en las diferentes actividades educativas. Solicitamos de tu gentil apoyo, respondiendo las siguientes preguntas que a continuación se plantean.

1. ¿Cómo valora su relación con el director(a)?

Excelente ____ Muy buena ____ Regular ____ Necesita Mejorar ____

2. ¿Con qué frecuencia realizan Supervisiones en tu aula de clases?

Siempre ____ A veces ____ Nunca ____

3. ¿Qué tipo de planes elabora tu maestro(a)?

Diario ____ Plan semanal ____ Plan Quincenal ____ Plan Mensual ____

Otros ____

4. ¿Te gustan la clase que imparte tu maestro (a)?

Siempre ____ A veces ____ Nunca ____

5. ¿Explica el objetivo de la clase?

Siempre_____ A veces_____ Nunca_____

6. ¿Relaciona el tema anterior con el tema en estudio?

Siempre_____ A veces_____ Nunca_____

7. ¿Qué estrategias realizan en el aula de clases?

1. Trabajos en equipo_____

2. Resumen _____

3. Ilustraciones _____

4. Preguntas Orales_____

5. Cuestionarios _____

6. Mapas Conceptuales_____

7. Cuadros Sinópticos _____

8. Redacciones textuales_____

9. Otros_____

8. ¿Qué Recursos didácticos utiliza tu maestro(a) en la enseñanza?

9. ¿Realizan Pruebas Intermedias?

10. ¿Realizan Exámenes evaluativos?

11. ¿Los contenidos a evaluar fueron antes desarrollados en clase?

Siempre_____ A veces_____ Nunca_____

12. ¿Cómo es tu Rendimiento Académico?

Excelente_____ Muy bueno_____ Regular_____ Necesita Mejorar_____

13. ¿Qué logros has obtenido en tus clases?

Muchos_____ Poco_____ Ninguno_____

Gracias por tu valioso apoyo.