

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



Funciones Administrativas del Equipo de Dirección para el Control y Seguimiento del Personal Docente del Instituto Nacional Público Primero de Mayo "Douglas Sequeira" en el Turno Vespertino, Colonia Primero de Mayo, Distrito VII, Managua, II Semestre del Año 2014

Para optar al Título de Licenciatura con mención en Administración de la Educación

**Autor(a): Br. René Guillermo Méndez Aguilar
Bra. Luz Vianey Salazar**

Tutora: MSc. Gloria Villanueva Núñez

Managua, Nicaragua Diciembre, 2014

AGRADECIMIENTO

Al finalizar Seminario de Graduación, tan laborioso y lleno de dificultades como es la elaboración de esta investigación, es inevitable no sentirse orgulloso de increíble dedicación y entonces empezamos a recordar por todos los sacrificios por lo que tuvimos que pasar.

Por ejemplo: Estar trabajando en nuestro estudio a altas horas de la noche, sin descansar muchos fines de semanas y apenas reposar dos o tres horas, para luego levantarse, bañarse e ir a trabajar o venir a recibir clases a la universidad, comer en horarios inadecuados, dejar de hacer otras cosas para realizar nuestro trabajo o cuando se nos dañó la memoria (USB), quizás el disco duro o la computadora y no respaldamos la investigación y así podemos contarles de las cosas que suelen sucedernos a la hora de estar enfocados en la elaboración de la investigación. Sin duda toda una aventura para contarles a nuestros hijos cuando estén por esta situación.

Pero también, en ese momento recordamos que esto no lo hubieras podido lograr solos, pues muchas veces, nos desanimábamos, perdíamos el entusiasmo y todo lo que tiende a pasar cuando las cosas no se nos están dando como queremos y es cuando entra Dios y nos ilumina, nuestros padres, familia, hijos, incluso nuestra asesora de tutoría y toda esa gente que de una manera u otra siempre estuvo a nuestro lado, levantándonos cada vez que nos rendíamos, dándonos ánimo, apoyo moral y llenándonos de muchas bendiciones.

La mejor forma de reconocer el apoyo brindado de esas personas es mencionándolas a continuación:

- Agradecemos infinitamente a Dios, ser maravilloso que nos dió fuerza y fe para creer lo que nos parecía increíble de terminar.
- A nuestras familias, por estar siempre a nuestro lado en cada momento de nuestras vidas, por ayudarnos mientras investigábamos o planificábamos rápidamente la clase que teníamos que impartir a nuestros alumnos.
- A nuestros hijos, su ayuda incondicional por impulsarnos a finalizar este trabajo.
- A nuestra Tutora MSc. Gloria Villanueva Núñez, por su apoyo constante e incondicional y su amistad brindada desde los inicios de la Carrera de Administración en la Educación.
- Al Centro de Documentación del Departamento de Pedagogía de la Facultad de Educación e Idiomas "CEDOC" de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-MANAGUA).

DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo a DIOS, por habernos acompañado a lo largo de nuestra carrera, por ser nuestra fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarnos una vida llena de aprendizajes, experiencias, felicidad y sobre todo ser nuestro guía, luz y camino.

Le doy gracias a mis padres Anita Aguilar y Martín Méndez (q.e.p.d); quienes partieron al cielo a la presencia de Dios, pero que estarán siempre en mi mente y corazón, por haberme inculcado valores y brindado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida. Sobre todo porque fueron un excelente ejemplo de vida a seguir.

A mis hijas Yessenia y Bianka, por llenar mi vida de alegrías, de amor cuando lo más he necesitado y por motivarme a seguir adelante en los momentos de angustia y desesperación.

A nuestros maestros, por la confianza, tiempo, apoyo y dedicación, por haber compartido con nosotros sus conocimientos y su amistad. Por todos los consejos recibidos a lo largo de nuestra carrera.

A todo el equipo de dirección del Instituto Nacional Público Primero de Mayo "Douglas Sequeira", por habernos brindado la oportunidad de desarrollar nuestro estudio investigativo, por todo el apoyo y facilidades que nos fueron otorgadas.

A nuestros compañeros, por haber hecho de la etapa universitaria un trayecto de vivencias que nunca olvidaremos.

INDICE

	Páginas
Agradecimiento.....	i-ii
Dedicatoria.....	iii
Índice.....	iv
Resumen.....	v
I. Introducción.....	1
• Antecedentes	
• Planteamiento del Problema	
• Justificación	
II. Objetivos de Investigación.....	7
III. Marco Teórico.....	8
IV. Preguntas Directrices.....	40
• Operalización de variables	
V. Diseño Metodológico.....	45
VI. Análisis e Interpretación de Resultados.....	50
VII. Conclusiones.....	87
VIII. Recomendaciones.....	88
IX. Bibliografía.....	91
X. Anexos.....	96

RESUMEN

El trabajo de Seminario de Graduación, tiene como objetivo, valorar las funciones administrativas del equipo de dirección, para el control y seguimiento del personal docente del instituto Nacional Público Primero de Mayo "Douglas Sequeira" en el turno vespertino, Colonia Primero de Mayo, Distrito VII, Departamento de Managua.

El enfoque es cuantitativo con implicaciones de cualitativo, el cual permitió una mayor explicación de los resultados obtenidos. El tipo de investigación es descriptiva y de corte transversal, por que se basó en la descripción y análisis de las funciones del equipo de dirección en el proceso administrativo durante el segundo semestre del año 2014.

Para el estudio, se seleccionó a la directora, dos subdirectoras y diecisiete docentes del turno vespertino en la modalidad de secundaria, a quienes se les aplicaron entrevistas, encuestas, se realizó observaciones indirectas y revisión documental. La información obtenida fue procesada a través de las técnicas manuales, de los cuales se elaboraron tablas, gráficas y figuras para su análisis.

En los principales resultados, se obtuvo que el equipo de dirección cuenta con formación académica apropiada, con gran experiencia en el ejercicio docente (más de diez años), sin embargo tienen limitaciones tanto teórica como práctica en temas administrativos, por tanto, existen dificultades en el desempeño de las funciones administrativas, especialmente directivo y organizativo, ya que programan pocas capacitaciones y supervisiones durante el año, no se solventan las necesidades de los docentes, existen problemas interpersonales entre el equipo de dirección y docente. Existen algunas formas de control y seguimiento al personal docente, pero se requiere actualizar los formatos. Ante estas limitaciones se plantean recomendaciones y se brinda a la dirección del instituto instrumentos guía de acompañamientos y guía del desempeño docente.

I. INTRODUCCIÓN

Chiavenato, I. (2009), expresa que el director escolar como líder de una institución no debe conformarse ni limitarse al cumplimiento de sus funciones administrativas, también debe reconocer el esfuerzo que hacen los docentes, quienes requieren estímulo, motivación y comprensión dentro de la organización educativa.

Se establece así, la importancia de un director en una organización educativa, puesto que es el conductor, el capacitado, el profesional que haciendo uso de su conocimiento y su inteligencia ejerce funciones para cumplir las metas institucionales.

Entre las funciones que debe desempeñar están: La planificación, organización, dirección, control, evaluación y seguimiento. Hernández (1986), afirma que el seguimiento pedagógico está relacionado con la interacción que se suscita cuando alguien apoya a otro u otros a través de la enseñanza, aplicando técnicas y estrategias para llevar a cabo un desempeño óptimo educativo.

El control, es la función que permite la supervisión y comparación de los resultados obtenidos, contra los resultados esperados originalmente; asegurando además, que la acción dirigida se esté llevando a cabo de acuerdo con los planes de la organización y dentro de los límites de la estructura organizacional.

Por tanto, el control tiene como objeto cerciorarse de que las acciones de los miembros de la organización la eleven a la obtención de sus metas y ser ejemplo de asistencia y puntualidad en todas las actividades que debe participar, así como en el aprovechamiento máximo de la jornada laboral. Entre ellas:

- Cumplir eficientemente con todas las funciones correspondientes a su cargo.
- Cumplir con el desarrollo técnico y científico de los planes y programas de estudio.
- Mantener actualizados sus conocimientos en las materias científicas y pedagógicas de su competencia.
- Asistir, participar y obtener buen rendimiento académico en los cursos de capacitación organizados por el Ministerio de Educación.
- Promover e inculcar en los alumnos los principios democráticos expresos en la Constitución Política de Nicaragua, así como con los valores éticos y estéticos, a través de la palabra y el ejemplo.
- Fortalecer la relación entre la escuela y la comunidad en beneficio del desarrollo integral de la educación y el cuidado de la planta física.

El objetivo de esta fase es avanzar de manera continua el acompañamiento en el aula, buscando mejorar las funciones administrativas del equipo de dirección e identificar las fortalezas y debilidades en torno a aspectos específicos del desempeño en el aula y planificar de forma sustentada la retroalimentación y modelaje como apoyo para la nueva práctica del docente acompañado.

La calidad profesional docente además de depender de la formación inicial está sujeta a las oportunidades de mejoramiento enseñanza aprendizaje y a las estrategias de formación continua a las que pueda acceder, de ahí que, el acompañamiento pedagógico en el aula se convierte en el pilar fundamental para un buen desempeño docente como complemento de la formación inicial que recibió el docente.

ANTECEDENTES

Diversas universidades de nuestro país, se han dedicado a estudiar las funciones administrativas, por consiguiente, fue necesario hacer una revisión de los trabajos a fines a ésta investigación, para tomarlos como referencia y orientar adecuadamente el presente estudio, recopilando información de algunas fuentes bibliográficas, web-gráficas y en el "CEDOC" Centro de Documentación del Departamento de Pedagogía de la Facultad de Educación e Idiomas de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua "UNAN-MANAGUA".

En Nicaragua existe un interés especial del Ministerio de Educación "MINED", en incentivar la participación eficiente del director como líder del centro educativo, por su parte González (2003), en su trabajo "Influencia de la acción gerencial del director de secundaria" realizado en el Estado de Aragua, Venezuela, opina que la persona que esté ocupando el puesto de director, debe ser un líder.

Unesco (2005), afirma que el director como buen líder escolar debe transformar los sentimientos, actitudes y opiniones, así como las prácticas con objeto de mejorar la cultura de la escuela. A la vez, reconoce que la motivación debe ser un medio de estímulo y de incentivación favorable para directores.

En lo que respecta a Durán (2007), en una investigación denominada "El liderazgo situacional, indica la importancia del liderazgo situacional como una alternativa en gerencia educacional en los departamentos e institutos de educación media, diversificada y profesional.

En el Centro de Documentación del Departamento de Pedagogía de la Facultad de Educación e Idiomas "CEDOC" de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua "UNAN-MANAGUA", se encontró estudios realizados en la

modalidad de Seminario de Graduación, como forma de culminación de estudio, que de alguna u otra manera tienen relación con las funciones administrativas del equipo de dirección para el control y seguimiento del personal docente. Entre ellos:

Peralta y Mena (2012), Liderazgo de la directora y su incidencia en el desempeño docente, en el Colegio Mi Redentor del Distrito V de Managua, en la modalidad de secundaria del turno matutino, durante el segundo semestre del año. Entre los resultados obtenidos, la directora debe ejercer estrategias de liderazgo que incluyan y motiven al 100% al personal docente, así como gestionar más capacitaciones, puesto que estas benefician a la comunidad educativa.

López y Orozco (2013), con el tema "Aplicación de las funciones administrativas por el equipo de dirección del Instituto Camilo Zapata en la modalidad de secundaria, turno vespertino del departamento de Managua, en el cual concluyen en la importancia de realizar dichas funciones para efectuar un mejor desempeño en la institución.

En ambos trabajos se enfatiza la importancia que tiene el equipo de dirección, para realizar las coordinaciones pertinentes de trabajos específicos con base a las políticas educativas del MINED y para lo cual se requiere de un ambiente armonioso y de buenas relaciones interpersonales.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La importancia de las funciones administrativas en el Instituto Nacional Público Primero de Mayo "Douglas Sequeira", son fundamentales para ejecutar los planes, proyectos y programas que son planificados y organizados con anticipación con base al funcionamiento del instituto, para lo cual se requiere de liderazgo, sin embargo en el ejercicio de las funciones administrativas del equipo de dirección, se ha observado que existe por parte del personal docente inasistencia, impuntualidad, indisciplina laboral, que de alguna manera afecta el proceso de enseñanza aprendizaje, ya que no se logra cumplir con lo programado en las diferentes asignaturas.

Este comportamiento irresponsable que presentan de forma sistemática algunos docentes de secundaria, son imitados por los estudiantes, provocando indisciplina estudiantil, por lo que el docente pierde autoridad ante el grupo y esta situación se refleja en su rendimiento académico.

Por otro lado el equipo de dirección, no toma las medidas adecuadas para que los docentes cumplan con sus funciones de acuerdo a lo que plantea la Ley 114 "Ley de Carrera Docente" y el Reglamento del MINED.

Ante esta situación se formula el siguiente Problema

¿De qué manera inciden las funciones administrativas del equipo de dirección para el control y seguimiento del personal docente del instituto Nacional Público Primero de Mayo "Douglas Sequeira"?

JUSTIFICACIÓN

En el Instituto la directora, es la máxima autoridad del equipo de dirección y es la responsable del correcto funcionamiento, operación y administración de la institución. Por tanto, debe reunir un conjunto de habilidades gerenciales o directivas para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este grupo trabaje con entusiasmo.

La Ley General de Educación "Ley 582", aborda en el capítulo II y IV, el ejercicio de la docencia y las funciones prescrita del personal administrativo respectivamente. En la Ley "114" el artículo 57, determina los requisitos que debe tener un director de secundaria.

Tomando la Ley 582 y los resultados obtenidos en el estudio, se brindan recomendaciones al equipo de dirección, con el fin de apoyarlos y mejorar el funcionamiento administrativo, para el control y seguimiento del personal docente del Instituto Nacional Público Primero de Mayo "Douglas Sequeira", con el fin de hacerlos reflexionar, sobre sus obligaciones y asumir con responsabilidad su cargo asegurando la calidad educativa, así mismo, la utilización adecuada de los recursos y medios para mejorar el desempeño docente.

El informe de investigación, servirá de apoyo al centro educativo, porque en él se reflejan aspectos de la realidad, que expresan cómo se está dirigiendo la institución, en él sobresalen elementos sólidos y algunos que necesitan atención, a fin de fortalecer los aspectos positivos encontrados y mejorar las debilidades en la aplicación de la funciones administrativas del instituto. También, el documento de investigación, puede servir de consulta a los estudiantes de profesionalización de las diferentes carreras que oferta la Facultad de Educación e Idiomas, como antecedente investigativo de los trabajos monográficos o bien de Seminario de Graduación.

II. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL

1. Valorar las funciones administrativas del equipo de dirección, para el control y seguimiento del personal docente del Instituto Nacional Público Primero de Mayo "Douglas Sequeira" en el Turno Vespertino, Colonia Primero de Mayo, Distrito VII, Departamento de Managua, II Semestre del año 2014.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Describir la preparación profesional del equipo de dirección y del personal docente del Instituto Público Primero de Mayo "Douglas Sequeira".
2. Valorar las funciones administrativas que realiza el equipo de dirección en el Instituto Nacional Público "Primero de Mayo".
3. Identificar las formas de control y seguimiento que aplica el equipo de dirección al personal docente del Instituto Público Primero de Mayo "Douglas Sequeira".
4. Relacionar las funciones que realiza el equipo de dirección con el control y seguimiento al personal docente, identificando fortalezas y debilidades.
5. Facilitar al equipo de dirección del Instituto Nacional Público Primero de Mayo "Douglas Sequeira", insumos como resultado de la investigación en relación al acompañamiento pedagógico.
6. Fortalecer a través de una propuesta de guía de acompañamiento pedagógica y propuesta de guía de evaluación al desempeño docente, para mejorar el control y seguimiento de sus funciones.

III. MARCO TEÓRICO

3.1. Equipo Directivo de las Instituciones Educativas

María Rodríguez (1998), afirma que el equipo directivo es una instancia directiva que lidera y direcciona a la comunidad educativa y que el responsable de dirigir una institución educativa en cualquiera de los niveles y modalidades de educación, más que un administrador tendrá necesariamente que ser un líder educacional, para lograr los objetivos de una gestión educacional con las condiciones actuales de vida de nuestro país o educandos.

La función directiva significa una gran coordinación de las actividades del personal que labora en la institución y le corresponde al director ejercer esta función. En la escuela el director actúa como organizador de los trabajadores, es un elemento clave para propiciar las condiciones favorables del ambiente escolar, lo que haga o deje de hacer el director conlleva a resultados concretos que fortalecen o disminuyen estas condiciones consideradas como propiciadoras de un trabajo colectivo y participativo entre el personal a su cargo.

En Nicaragua, la Ley No. 582 "Ley General de Educación" en su artículo 110 establece que será obligación de los trabajadores administrativos por la naturaleza de su actividad, apoyar la realización de la actividad escolar, garantizando la seguridad en los centros educativos, la creación de un ambiente adecuado, la atención de calidad a los estudiantes y todas aquellas acciones que favorezcan la realización de la docencia de sus derechos de acuerdo con la Constitución Política, el Código laboral, demás Leyes y Reglamentos internos.

3.1.1. Preparación profesional del equipo directivo

Según Fidel Castro (1985), la superación profesional de docentes otorga una respuesta necesaria a la actualización sistemática y la formación permanente, en función de elevar la calidad de los procesos educativos.

La complejidad de la práctica educativa y los constantes avances científicos técnicos de las ciencias pedagógicas, requiere de un personal cada vez más motivado y con conocimientos, habilidades y actitudes, por lo cual, es necesario que posea años de experiencias en cargo desempeñados y que se especialice en su ámbito profesional, a través de capacitaciones metodológicas, pedagógicas, científicas, así como otros estudios.

El Reglamento de la Ley No. 114 "Ley de Carrera Docente" en su artículo 57 establece los siguientes requisitos mínimos, para optar al cargo de director de secundaria A:

- 7 años de experiencia mínima en la docencia
- Título de Licenciatura en Ciencias de la Educación
- Diplomas de Capacitaciones
- Expediente limpio de amonestaciones por indisciplina laboral

3.2. Funciones Administrativas del Equipo de Dirección

3.2.1. Planificación

Según Stoner (1996), es el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas, se define como un proceso de previsión y determinación de las necesidades educativas, en la que se racionaliza la utilización de recursos materiales y humanos, con el fin de lograr los objetivos propuestos. (Chavarría J y Araya 1978).

Para Jiménez (1982), es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en logro de los objetivos. Lo planificado implica la previsión de situaciones y acontecimientos dentro de una perspectiva espacio-temporal, caracterizada por plazos cortos, medianos o largos, que se concretan en planes, programas o proyectos.

En este sentido, Gonzaga Matta (1983), afirma que la planificación es la anticipación o prefiguración del futuro de manera que se puedan evitar las sorpresas de lo imprevisto. Es organizar hoy lo que se pretende hacer en el futuro, indicando la alternativa seleccionada para alterar el curso espontáneo de las cosas.

La planificación implica un intento de orientar las acciones hacia una dirección deseada, si no hay planificación se da una dispersión de actividades y es probable que no se logren los objetivos institucionales.

3.2.2. Organización

Según Edward Freeman (1994), proceso para comprometer a dos o más personas que trabajan juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas.

Hernández Ruíz (1954), afirma que la organización escolar se ocupa de la disposición de los diferentes elementos que concurren en la vida y en la actividad escolar. Así como, la ordenación de los diferentes elementos educativos con la finalidad de realizar un proyecto educativo eficaz y para facilitar el desarrollo integral del alumno.

Por otro lado, para Arribas (1977), la organización escolar tiene por objeto ordenar todos los elementos que inciden en la función educadora hacia unos

objetivos claros y concretos para estimular y facilitar el desarrollo de la personalidad de todos los elementos de la comunidad educativa.

En la organización se establece la división del trabajo y estructura necesaria para su funcionamiento. Henry Fayol (1972), define la organización como el organismo de elementos necesarios, para su funcionamiento a través de operaciones típicas a saber, las funciones técnicas, financieras, contables comerciales de seguridad y administrativas.

3.2.3. Dirección

El autor Agustín Reyes (1994), afirma que el concepto tiene su origen en el vocablo latino, es la acción y efecto de dirigir (llevar a cabo algo hacia un término o encaminar las operaciones a un fin); es la parte "esencial" y "central" de la administración a la cual se deben subordinar y ordenar todos los demás elementos.

Para Terry (1986), la dirección consiste en lograr que todos los miembros de la organización alcancen los objetivos de acuerdo con los planes y con la organización trazados por el jefe administrativo, de la misma forma establece que la dirección, es la función de guiar y de supervisar a los subordinados, orientarlos y dando la información necesaria, para que puedan realizar todas las acciones, alcanzar los objetivos y las metas propuestas.

La dirección es aquel elemento de la administración, en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente con más frecuencia delegando dicha autoridad y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las ordenes emitidas.

Para llevar a cabo físicamente las actividades que resulten de los pasos de planeación y organización, es necesario que el director tome medidas que inicien y

continúen las acciones requeridas, para que los miembros de la administración ejecuten la tarea.

Entre las medidas comunes utilizadas para poner la administración en acción están: dirigir, desarrollar a los directores, instruir, ayudar a los docentes a mejorarse, mediante su propia creatividad y la compensación; a esto se le llama ejecución.

Stoner (1996), nos define la dirección como el proceso máximo dentro del centro educativo y los demás procesos, tales como la planificación, organización, dirección, control, evaluación y seguimiento, los que son ejecutados por todos los actores, pero conducidos o guiados por el equipo de dirección.

En efecto, si se prevé, planea, organiza, integra y controla, es para realizar una mejor dirección; de nada sirven técnicas complicadas en cualquiera de los otros cinco elementos si no se logra una buena ejecución, la cual depende de manera inmediata y coincide temporalmente, con una buena dirección, en tanto, serán todas las demás técnicas útiles e interesantes en cuanto permitan dirigir y realizar mejor la conducción del trabajo.

El pedagogo Svin (1983), dentro de las funciones del director de Educación Media y Educación Básica, considera que el director es un profesionalista que tiene como función ejercer la administración y organización de una escuela, es decir, guiar el trabajo y propiciar el desarrollo de los miembros del centro educativo.

Es el director quien atiende los aspectos internos del funcionamiento de la escuela, entre ellas, normas de convivencia, situación personal de cada docente, sus motivaciones, su relación con sus compañeros y su capacidad de integración.

3.2.4. Control

Es la función que permite la supervisión y comparación de los resultados obtenidos, contra los resultados esperados originalmente; asegurando además, que la acción dirigida se esté llevando a cabo de acuerdo con los planes de la organización y dentro de los límites de la estructura organizacional.

El control tiene como objeto cerciorarse de que las acciones de los miembros de la organización la eleven a la obtención de sus metas.

Según Henry Fayol (1996), el control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin, señalar las debilidades y errores con el propósito de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente. Así mismo, es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos propuestos.

Implica medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones con los estándares y ayuda a corregirlas. El control facilita el logro de los planes, aunque la planeación debe preceder del control. Los planes no se logran por si solos, éstos orientan en el uso de los recursos para cumplir con metas específicas, después se verifican las actividades para determinar si se ajustan a los planes.

George R. Terry (1997), el control es el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado. Es la etapa del proceso administrativo destinada a comprobar el cumplimiento de los planes y corregir las posibles desviaciones de ellos.

Se fundamenta en la existencia de la planificación, si no hay plan, no hay nada que controlar. El control es una verificación de lo realizado y esta verificación adquiere sentido, cuando hay algo con qué controlarla o compartirla "ese algo es el plan", por tanto, el control adecuado favorece las buenas relaciones humanas.

Por otro lado, Chiavenato (1996), describe al control como la función administrativa que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador, cuyo fin es asegurar que los objetivos se alcancen de acuerdo al plan establecido, con la posibilidad de ajustar esas normas y objetivos; en pocas palabras, medir y evaluar.

El control debe concebirse como una función permanente, que se realiza en cada una de las etapas del proceso administrativo.

3.3. El Director como Líder Pedagógico

El director, es la autoridad responsable del correcto funcionamiento, operación y administración de la institución educativa a su cargo. (Bolívar, A. 1997). Por tanto, debe reunir un conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este grupo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos. Se entiende, como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo de trabajo.

Stogdill (1948), formuló una definición clásica de liderazgo: "El proceso de influir sobre las actividades de un grupo organizado, en sus esfuerzos hacia el establecimiento y logro de metas". En esta parte del estudio, se manejan dos definiciones que han sido producto de mucha controversia a lo largo de su

evolución. De esta manera, han surgido expresiones y definiciones como las que se analizan seguidamente.

Stoner (2011), al referirse a las dos definiciones, expresa: "Una diferencia evidente, es que ser director y ser líder no coinciden". Esta afirmación, se basa en el hecho de que un director escolar, puede ser capaz de gerenciar una organización educativa, controlar, repartir el trabajo y las responsabilidades en equipo gratificando oportunamente el desempeño.

Ser líder constituye un reto ulterior, pues las conductas, el temple de ánimo y el estilo del líder es un poco más exigente, genera sentido, despierta motivación, maneja símbolos, emite mensajes expresivos y genera autoconfianza.

Pérez, J (2008), señala: "La dirección escolar es un tipo especial de liderazgo en lo cual lo principal es el logro de los objetivos de la escuela". El director debe ser un líder, por cuanto debe ejercer funciones directivas y supervisoras, ello se lo confiere la jerarquía y sus funciones dentro de la organización educativa. Pero, aparte de ese cumplimiento administrativo que establece la organización, este debe ser un líder que tome muy en cuenta el recurso fundamental que tenga bajo su responsabilidad.

Según Caminero, J (2012), el liderazgo escolar es uno de los factores claves para el desarrollo de una educación de calidad. El ejercicio del liderazgo recae sobre el director o directora de un centro educativo.

Así mismo, Uribe (2005), destaca el liderazgo de docentes directivos y de profesores como factor clave en convertir al centro educativo como organización con cultura de calidad.

a) Motivación

Motivar ha de ser una de las funciones básicas de todo director como líder. Según Stoner, J. (2011), motivar es el proceso administrativo que consiste en influir en la conducta de las personas, basado en el conocimiento de "como hacer que la gente funcione". Para llevar a efecto este proceso, se requiere de una serie de condiciones, entre ellas: se ha de suponer que la motivación es buena, que es un factor que interviene en el desempeño personal, por tal razón, el director debe indagar si hay o no motivación.

Desde la perspectiva educativa, los directores tienen un gran reto.

La motivación en este sentido, siempre ha sido una importante fuente de preocupación, por lo que deben lograr que los objetivos educacionales se logren con la cooperación de otras personas.

De acuerdo a estos razonamientos, la clave para que una organización obtenga el éxito, cualquiera sea su propósito, es poseer directores conscientes de la complejidad del proceso motivacional, solo de esta manera, analizándola como un hecho de la vida y conociendo las estrategias se podrá lograr que las personas hagan las cosas para lo cual están ocupando un puesto.

Es el interés que tiene el director por su propio aprendizaje o por las actividades que le conducen a él. Este interés se puede adquirir, mantener o aumentar en función de elementos intrínsecos y extrínsecos y tradicionalmente se ha venido llamando en los centros educativos como motivación, que no es más que lo que el director proyecta y hace para que los que tiene a cargo se motiven.

La motivación debe suscitar el interés, dirigir y mantener el esfuerzo, lograr el objetivo de aprendizaje prefijado.

b) Comunicación

Por medio de la comunicación se cumple la mediación que no es más que la solución de conflictos y establecer relaciones de confianza. El director escolar que desea ser eficiente y lograr a través de su influencia que la comunidad educativa trabajen en función del logro de las metas organizacionales, debe hacer uso constante de un eficiente proceso comunicacional.

En este orden de ideas Stoner, J. (2011), señala que "Una buena comunicación, es el intercambio de información y entendimiento entre personas, por medio de símbolos con significados".

En la organización educativa, la buena comunicación ayuda a establecer y difundir las metas, desarrollar planes para lograr dichos propósitos, organizar los recursos humanos en forma efectiva, originar un clima de amplia participación, controlar e influir en la motivación del equipo directivo.

c) Gestión

Según Fernando Fantova (2005) y Daft Richard (1999), coinciden en definir a la gestión escolar en un centro educativo como un proceso sistemático que está orientado al fortalecimiento de las instituciones educativas y sus proyectos, con el fin de enriquecer los procesos pedagógicos, directivos y administrativos.

Es de suma importancia que el director organice su tiempo y esfuerzo dosificando la direccionalidad de su hacer cotidiano.

El rol directivo implica la gestión de los procesos formales de la institución, aquellos formulados y planificados, pero a su vez acciones sobre situaciones no planificadas, como son las relacionadas con las actitudes de los actores institucionales, solicita a las autoridades educativas los recursos que garanticen el buen funcionamiento de la institución.

El autor Richard L. Daft (1993), en su libro "La experiencia del Liderazgo" define el liderazgo como la relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten.

3.3.1. Funciones que debe asumir el Director como Líder Pedagógico

No basta con reunir los requisitos necesarios para ser director, no basta con acumular una larga experiencia docente, las posibilidades de éxito pedagógico en la actualidad encuentran sus raíces fundamentales en la capacidad del director de afianzar los mejores valores de lo humano y proyectarlos al futuro, con el auxilio de lo más avanzado de la Pedagogía y la Didáctica. Dependen de lo que se haga hoy, pensando en el porvenir. Y esto, es así, por una razón no nueva, pero de extraordinaria vigencia:

"Adivinar es un deber de los que pretenden dirigir, para ir delante de los demás, se necesita ver más que ellos".

José Martí. Discurso en Steek Hall el 21 de enero de 1880.

Esto no significa que el director tenga que ser un mago o prestidigitador, significa que tiene que ser un líder y ejercer a su vez el liderazgo pedagógico en todos los niveles a él subordinados, para lo cual debe ser capaz de lograr la aplicación consecuente de nuevos métodos y estilos de dirección del aprendizaje en los que se eliminen el burocratismo, el esquematismo, la inercia, lo tradicional o tradicionalista, lo teórico o reproductivo, para dar paso a una constante búsqueda colectiva de soluciones creadoras a los problemas pedagógicos y a una conjunta proyección de las principales decisiones estratégicas.

Nixon, R. Ex-Presidente de los Estados Unidos (1946), afirma que el director como líder pedagógico dirige el proceso pedagógico, más por su arrastre que por su empuje; por inspirar, más que por mandar; por crear expectativas posibles y recompensar el progreso hacia ellos, más que por manipular; por formar integralmente a los docentes para que usen su propia iniciativa y experiencia.

El liderazgo pedagógico es una rara habilidad, ya que no es fácil ser líder pedagógico; no existe receta, ni manual, ni guía para ser líder pedagógico, pero las principales capacidades se pueden aprender.

El líder pedagógico no nace, se hace; pero algunos autores cuestionan que sí, y otros que no; por la razón del carisma, como resultado de un liderazgo pedagógico eficaz. El liderazgo pedagógico es algo susceptible de ser aprendido, una condición que puede ser alcanzada por aquel director que siente la necesidad de hacer bien las cosas y tiene la disposición de consagrarse al trabajo pedagógico creador, como prueba de fidelidad a una línea de acción, una profesión, una obra o una causa de marcada significación social "La Educación".

a) Representante de la institución y del Ministerio de Educación

Al director le es delegada una autoridad formal que debe ejercer a nivel local, representando al Ministerio de Educación ante los demás miembros de la comunidad educativa, comunidad local, departamental y nacional. Esta representación le exige responsabilidad en el ejercicio de sus funciones, de manera que su actuación responda a las políticas del MINED y a los acuerdos de su comunidad educativa.

Los autores Mosley, Megginson y Pietri (2005), determinan que la función del director como representante de la institución educativa en general, es una

labor muy compleja y sacrificada, no siempre se le concede espacios de comprensión y aún de tolerancia a su liderazgo. Es a quien, por representar la cara de la Institución educativa y del Ministerio de Educación, se le reclama todo lo que no funciona y se le exige todo lo que no se cumple.

Sin embargo, Chiavenato (2006), afirma que alguien que se pone al frente de tanta responsabilidad, debe estar hecho para eso y mucho más.

Ser conductor y máxima autoridad en la comunidad educativa no significa ser autócrata ni autosuficiente, por el contrario, debe ser la primera persona en dialogar y establecer consensos en torno al cumplimiento de su misión y deber, comunicación y acuerdos que no signifiquen guardarse bajo la mesa las normas que exijan esfuerzo e imaginación ni las tareas que demanden compromiso y entrega de cada una de las personas a su cargo, a ellos se les debe apoyar en su gestión evaluándolos y capacitándolos constantemente en su labor.

b) Asesor pedagógico

Gutiérrez (2006), considera que la función principal del director debe brindar el asesoramiento técnico pedagógico en formación de alumnos, docencia en general y en el proceso enseñanza aprendizaje, todo esto lo hace a través de la supervisión y orientación de la formación de los alumnos, desarrollo curricular.

Los autores Fernández y Baptista (2006), opinan en un sentido general que la función del director como asesor pedagógico, consiste en orientar y asesorar a los directivos en las distintas dimensiones institucionales tanto pedagógica, didáctica, organizativa, administrativa y comunitaria.

Las acciones educativas que el director promueva y desarrolle deberán estar encaminadas a la adquisición de conocimientos, competencias, actitudes y valores referentes a la igualdad de género, a los derechos de los niños (as), a otros derechos humanos, la paz, democracia, tolerancia, desarrollo sustentable científico y tecnológico, familia, salud y cuidado del medio ambiente.

Consiste también, en asesorar a los docentes desde la perspectiva pedagógica, en los aspectos referidos a la planificación, control y evaluación de los procesos de enseñanza aprendizaje, orientar junto con los directivos, instancias de perfeccionamiento y actualización docente; proponer y sugerir acciones a partir de la identificación de problemáticas de rendimiento escolar, trabajando con variables e indicadores cuantitativos y cualitativos.

c) Organizador de acciones

Stoner, J. (2011) en su libro "Administración de la Educación" establece al organizador de acciones como el responsable de la funcionalidad de la estructura organizativa, de la distribución de funciones, organización de procesos, espacios y materiales que garanticen eficiencia para el logro de los objetivos institucionales.

Por su parte Hernández (2006), establece que el director es el que impulsa la elaboración, revisión e implementación del plan institucional a través de la distribución de procesos, tareas y asignación de responsabilidades.

d) Evaluador

La evaluación es el proceso por el cual objetivamente se valora cualitativa y cuantitativamente al trabajador, en el puesto que ocupa y se obtiene con la suma

de factores determinantes positivos o negativos de su rendimiento laboral. Mondy, (2000).

En lo que respecta a Brigg (2000), considera que el director como evaluador reflexiona junto a los maestros sobre actuaciones de situaciones concretas en el aula y en el ámbito escolar; reúne información, datos e indicios sobre el trabajo de los docentes para sugerir alternativas de mejora en la formación docente; analiza con los docentes los resultados de su trabajo, comparándolos con los objetivos previstos.

3.3.2. Funciones del Director como Gestor de Currículo

Gimeno Sacristán (1989), define el currículo como la partidura de la cultura escolar en contenidos y formas pedagógicas, puesto que los profesores y alumnos son los intérpretes que la desarrollan manifestando su estilo personal.

Por su parte, Pérez (2006), opina que el director como gestor de currículo contagia el entusiasmo por aprender, por lograr la excelencia académica e impulsa para que la comunidad educativa planifique, realice y evalúe acciones que apoyen la mejora de los aprendizajes.

Al respecto, Longo (2002), señala el administrador es aquel que promueve entre los docentes el trabajo en equipo para planificar el desarrollo curricular, adecuando los programas de estudio y sistemas e instrumentos de evaluación de los aprendizajes, organiza soluciones adecuadas al desarrollo de un currículo innovador, como el uso del tiempo, el agrupamiento de los alumnos, el uso de espacios educativos y recreativos, etc.

En contraparte López P, (20012) nos comenta es aquel que convierte la escuela en un espacio amplio del aprendizaje y no permite que se convierta en una suma de aulas desconectadas entre sí, más bien, integra recursos y acciones para lograr que su centro actúe como un todo planificado para generar aprendizajes. El director como gestor de currículo asume estos roles:

a) Promotor del cambio

No hay nada más difícil de emprender, ni más peligroso para dirigir ni más incierto en cuanto al éxito que asume el liderazgo en la introducción de un nuevo orden de cosas". (La lapida de Maquiavelo)

Fred D (2005), considera que es el que sugiere ideas novedosas, comunica experiencias exitosas de otros colegas o de otros centros escolares que puedan animar procesos de cambio, considera con los docentes propuestas de nuevos proyectos de innovación y mejora para incluirlos en el centro y desarrollar acciones tendientes a vencer las resistencias a los cambios.

De acuerdo con Dixon (1994), desde sus inicios la educación superior siempre ha pretendido la formación profesional de los egresados que demanda la sociedad actual, del conocimiento que se caracteriza por la complejidad del mundo industrial y tecnológico, por una tendencia a la mundialización económico y cultural. Por ello, exige el uso de diferenciadas competencias personales, sociales y profesionales, para poder conseguir un desempeño efectivo y afrontar los continuos cambios que se imponen.

b) Capacitador

Según Eslava (2006), define "Capacitarse" es diseñar los encuentros y coordinar las tareas, integrar las producciones grupales con las políticas educativas y será una competencia fundamental para dirigir personas.

Por su parte Peter Senge (1992), afirma ser capacitador es una técnica de dirección, cuya finalidad es desarrollar el potencial de las personas, fortalecer la confianza, autoestima y el crecimiento del personal docente y administrativo.

Martínez Limache (2012), "Una clave para mejorar la calidad de la educación es centrar los esfuerzos en lo pedagógico, esto significa poner atención en lo que ocurre en el centro escolar, para buscar mecanismos que aseguren logros de aprendizajes" y todos los aspectos que implica el ámbito Pedagógico, los instrumentos escolares, la capacitación en servicio, actualización de contenidos, de los métodos y modelos de planificación y de organización en general, etc.

Se capacita con el fin de responder a las exigencias educativa, por lo que es necesario emprender con eficacia los contenidos y estrategias educativas, que desde una perspectiva direccional, son de importancia para resolver los problemas que surgen en un ámbito educativo, entendiéndose esto como la transferencia de los aprendizajes de una educación formal aplicados en un contexto real.

e) Optimizador del proceso enseñanza-aprendizaje

Es aquel que monitorea indicadores educativos, orienta su esfuerzo a procesos de mejora continua, procurando optimizar más el rendimiento académico

y logrando que todos sus estudiantes asistan en el tiempo y edad adecuada para el grado correspondiente. Lozada (1999)

Leithwood, Jantzi y Fernández (1993), entienden la idea de la implicación de los profesores es clave para entender a la institución escolar como una organización que aprende. Así pues, una institución que aprende es aquella que tiene una competencia nueva, que se capacita para procesar la información, corregir errores y resolver sus problemas de un modo creativo o transformado, no meramente de modo acumulativo sino productivo.

3.3.3. Cumplimiento del deber y de las funciones por parte del personal docente

Estamos acostumbrados al cumplimiento de deberes u obligaciones que nos dan como resultado la asignación de un derecho o beneficio en particular, siendo trasladable esto a todos los ámbitos de nuestra vida, pero siendo quizá el más reconocido el del ámbito laboral.

En este caso, el cumplimiento de nuestros deberes está relativo a nuestra capacidad y aptitud de poder ejecutar las obligaciones que tiene el docente con la institución, según su programa oficial de trabajo de acuerdo al cumplimiento de las tareas asignadas, la disponibilidad para atender otras personas relacionadas con sus funciones, su asistencia y participación en reuniones del centro, la entrega de informes, entrega de dosificación, entrega de calificaciones.

El Ministerio de Educación "MINED", en cumplimiento de lo mandado de la Ley 114 "Ley de Carrera Docente", en su Título V, Capítulo I de los derechos y deberes de los docentes, artículo 109, establece que además de los señalados en el artículo 37 y 137 los docentes cumplirán los siguientes deberes:

- 1) Ser ejemplo de asistencia y puntualidad en todas las actividades que debe participar así como en el aprovechamiento máximo de la jornada laboral.
- 2) Cumplir eficientemente con todas las funciones correspondientes a su cargo.
- 3) Cumplir con el desarrollo técnico y científico de los planes y programas de estudio.
- 4) Mantener actualizados sus conocimientos en las materias científicas y pedagógicas de su competencia.
- 5) Asistir, participar y obtener buen rendimiento académico en los cursos de capacitación organizados por el Ministerio de Educación.
- 6) Promover e inculcar en los alumnos los principios democráticos expresos en la Constitución Política de Nicaragua, así como con los valores éticos y estéticos, a través de la palabra y el ejemplo.
- 7) Fortalecer la relación entre la escuela y la comunidad en beneficio del desarrollo integral de la educación y el cuidado de la planta física.

En la educación se transmiten y ejercitan los valores que hacen posible la vida en sociedad y se adquieren los hábitos de convivencia y de respeto mutuo. Por ello, la formación en el respeto de los derechos y libertades fundamentales y en el ejercicio de la tolerancia y de la libertad dentro de los principios de convivencia es uno de los fines primordiales que debe perseguir el sistema educativo.

A la consecución de este fin, deben contribuir no sólo los contenidos formativos transmitidos en cada una de las etapas del sistema educativo, sino también, muy especialmente, el régimen de convivencia establecido en el centro, regulando los derechos y deberes del docente, así como propiciar el clima de responsabilidad, de trabajo y esfuerzo, que permita que todos obtengan los mejores resultados del proceso educativo y adquieran los hábitos y actitudes recogidos en la Ley 582 "Ley de Educación".

Por lo que, también, el no cumplimiento de estas obligaciones, es considerado como una falta de responsabilidad y seremos entonces pasible de distintas sanciones o amonestaciones, que pueden variar desde pérdida de derechos hasta la aplicación de distintas formas de llamados de atención, que buscan compensar la falencia que hemos tenido con quienes, nos ha demandado la actividad educativa.

3.4. Control y Seguimiento en el Desempeño Docente

En este sentido, implica todo el trabajo previo que el docente debe desarrollar en el aula de clase con sus estudiantes, para el logro de los conocimientos y desarrollo integral de los mismos.

3.4.1. Control

En cuanto a la gestión y el control del aula, son dos aspectos diferentes que debe conocer y manejar el profesor para poder impartir la docencia, realizar su función docente. David Fontana (1986), en su libro "El control del comportamiento en el aula", hace una distinción clara entre estos dos términos:

- **Gestión:** se relaciona con los aspectos administrativos y generales de la organización del aula, programaciones, tareas, métodos, tipo de instrucción.
- **Control:** se relaciona con la forma de guiar el comportamiento de los alumnos dentro del aula. El control por lo tanto, hace referencia al tipo de disciplina que utilizan los profesores o los maestros en su aula.

Este proceso consiste en verificar si los resultados obtenidos son iguales o parecidos a los planes presentados y permite básicamente avisar en forma oportuna si algo está fallando y además si resulta eficaz en el uso de los recursos

También, podemos decir que el control consiste en la medición y corrección de la ejecución con base en las metas establecidas, compara lo realizado con lo planeado y exige cuentas de las tareas y actividades asumidas.

Es decir, que el control es la etapa mediante la cual se confirma a través de la supervisión si lo que sucedió era lo que se había planeado. De no ser así, se efectuaran los ajustes necesarios.

La disciplina tradicional es considerada como autoritaria, que significa que la palabra del profesor es la ley del aula. Bien, siguiendo con esta definición o demarcación que dice que la disciplina es la palabra del maestro, podemos encontrarnos que en cada aula puede haber una ley distinta, dependiendo del maestro.

La ley particular del maestro puede ser eficaz o no serlo, o puede que no tenga autoridad o no imponga su autoridad, lo que es indiscutible es que la ley del maestro parece que actualmente no se cumple o no se da, o no resulta eficaz en muchos casos, por la evidencia de las quejas de bastantes profesores sobre la indisciplina escolar.

Lo que parece evidente en la actualidad es que un centro educativo no debe dejar la autoridad del aula o la disciplina en el aula bajo la responsabilidad del profesor, en la creencia de que los alumnos deben saber comportarse y los profesores sabrán imponer su autoridad. Lo correcto, es que el control del aula esté reglamentado, que existan normas únicas, flexibles, pero únicas para todas las aulas y que no dependa del profesor que imparta docencia en ese momento.

Es en ese sentido, autores como Fontana, Casamayor, entre otros estudiosos del tema, insisten en la necesidad de una disciplina basada en el desarrollo y características evolutivas de los alumnos que promueva una clase organizada y efectiva, la instrucción académica y unas relaciones armoniosas conflictivas, en el sentido constructivista, que es lo que en definitiva favorece la satisfacción personal del docente dentro del aula con sus alumnos. El poder llevar a cabo su función con los medios y métodos adecuados permitiendo gestionar eficazmente la enseñanza aprendizaje.

A partir de esta distinción entre control y gestión del aula, el control implica una disciplina basada en las características evolutivas de los alumnos, pero con normas explícitas, límites claros que implican diferenciar que conductas pueden tener en el aula y que conductas no pueden tener en el aula.

En definitiva, se trata de determinar conductas correctas y conductas incorrectas dentro del aula. Un ejemplo: es que no podemos esperar que un estudiante levante la mano en silencio para preguntar al profesor y sepa esperar a que el profesor le dé permiso, o el turno, si no exigimos y enseñamos esa conducta, es más si hemos permitido que interrumpan cuando quieran aunque lo hagan correctamente, no podemos esperar a que de repente cambien y sepan mantener el turno en clase o en un debate en clase, es imposible, por lo que es necesario proponer normas dentro del aula, explícitas sencillas y exigir las, y aplicar las sanciones, explícitas también, si no las cumplen.

Para Hernández, y Sarramona (1986), algunas herramientas para un buen control en el centro escolar son: la asistencia y puntualidad, permanencia del personal docente, realización de actividades dentro y fuera del centro (actividades extraescolares), rendir informes de asistencia a capacitaciones, efectuar roles de

aseo, horarios, solicitar autorización de permisos, elaborar la calendarización del año escolar, planificación diaria y mensual.

Hugo Cerda (1999), establece que si se realiza un control adecuado de todos los aspectos de una institución educativa, cualquier problema será resuelto a tiempo y se alcanzarán más fácilmente los objetivos propuestos.

Silva (1998), sustenta que el control se fundamenta en las variables de disciplina y desempeño laboral, por lo que en este proceso, señala que controlar involucra establecer formas para evaluar la ejecución, comparar las actividades ejecutadas con las actividades planificadas, hacer las correcciones necesarias si se determinan que existen actividades que desvían lo planificado.

3.4.2. Desempeño Docente

Mondy (2000), lo define como el proceso sistemático de obtención de datos válidos y fiables con el objetivo de comprobar y valorar el efecto educativo que produce en los alumnos el despliegue de sus capacidades pedagógicas su emocionalidad, responsabilidad laboral y la naturaleza de sus relaciones interpersonales con alumnos, padres y directivos.

Al respecto Glazman (1991), opina que es la acción responsable del correcto funcionamiento del docente. Evaluar al profesorado no es proyectar en él las deficiencias o razonables limitaciones del sistema educativo, sino es asumir un nuevo estilo, clima y horizonte de reflexión compartida para optimizar y posibilitar espacios reales de desarrollo profesional de los docentes, de generación de culturas innovadoras en los centros.

Sin embargo, el desempeño docente hace referencia al proceso evaluativo de las prácticas que ejercen los maestros, en relación a las obligaciones inherentes a su profesión y cargo. Chiroque, (2006).

Rugarcia (1994), opina que no cambia nada en una institución educativa si la mente y el corazón de los docentes no cambian; pues son ellos quienes en definitiva orientan las acciones a tomar en el proceso enseñanza-aprendizaje, aunque con ello no se pretende decir que son los únicos responsables de la calidad académica, pero sí que todo cambio debe ser suscitado, controlado y terminado por ellos.

Según Gago (2002), comenta que sólo evaluando es posible identificar la medida en que se logran los propósitos, se conocen las causas del buen éxito o del fracaso, permite tomar decisiones para mejorar; además, es un hecho inevitable, pues de una u otra forma siempre se evalúa.

Núñez (2006), afirma que lo fundamental del desempeño laboral es evaluar bien con base a evidencias confiables y en forma sistemática, con participación de los implicados y con la asunción de las responsabilidades respectivas.

Stiggins y Duke (1998), opinan que el desempeño docente puede servir a dos propósitos básico: responsabilidad y desarrollo profesional. El primero de ellos implica la reunión de datos para determinar el grado en que los maestros han alcanzado niveles mínimos aceptables de competencias y definido los estándares que deben lograr.

El interés por la responsabilidad ha tendido a dominar los pensamientos y las acciones de los directivos responsables de la evaluación de los profesores. Ahora bien el interés de la evaluación tiene como propósito ayudar a crecer a aquellos docentes que son por lo menos mínimamente competentes en su trabajo. El autor Albarrola (1999), define el desempeño docente como la combinación muy variada de esfuerzos tendientes al descubrimiento, la conservación, la depuración, la transmisión y la aplicación del mismo.

Para Lianera (1991), el desempeño docente es una estrategia académica que permite identificar y atender en forma pertinente los problemas asociados al desempeño académico y profesional de los docentes, con la finalidad de verificar, retroalimentar y mejorar la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Por lo tanto, los procesos deberían trascender los procesos de supervisión, evaluación, acompañamiento, de atención individual y colectiva, de supervisión de clase, convirtiéndose en elemento clave del desarrollo de los procesos sistémicos, pues garantiza su aplicación rápida y apropiada como asegura la ya tradicional afirmación de Gil de Zárate (1855), refiriéndose a los supervisores.

3.4.3. Seguimiento

El seguimiento y monitoreo constituye un proceso continuo, que permite recoger sistemáticamente información relevante, para tomar decisiones y reajustar el acompañamiento en el aula, mediante el registro de la evolución del proceso con el detalle de las situaciones particulares que se dieron en su desarrollo, información que permitirá revisar y cuidar el desempeño profesional de manera crítica y analítica, identificando qué áreas o aspectos requieren mejora.

Para comprender el desarrollo del seguimiento y monitoreo, es preciso utilizar el concepto de acompañamiento pedagógico, como un proceso de intercambio de experiencias y conocimientos, mediante el cual un docente experimentado enseña, aconseja, guía y ayuda a otro docente, en una relación horizontal de uno a uno, destinando tiempo, energía y conocimientos, utilizando un conjunto de estrategias y procedimientos orientados al perfeccionamiento de la práctica pedagógica, que se produce a través de la observación y valoración

del trabajo en el aula y la reflexión conjunta, con la predisposición de crecer juntos para mejorar el desempeño docente.

Hernández (1986), afirma el seguimiento pedagógico puede definirse bajo diferentes conceptos desde este punto de vista, como la gente que acompaña a algunos, o que van en compañía de otros. Asimismo, con la pedagogía se relaciona porque es el arte de enseñar o educar, puede también ser relacionando con la interacción que se suscita cuando alguien apoya a otro u otros a través de la enseñanza, aplicando técnicas y estrategias para llevar a cabo un desempeño óptimo educativo.

Sin embargo, Gibson y Donnelly (2001), opinan que es el proceso continuo de recolección y análisis de información, de desempeño sobre en qué medida una intervención pública está logrando sus objetivos y cómo se está ejecutando.

Por su parte Rodríguez (2004), afirma que es la observación minuciosa de la evolución y desarrollo de un proceso educativo. Es un proceso estructurado, planificado y respaldado con el respectivo sustento técnico para viabilizar su implementación.

Al respecto, Brigg (2000), señala que "la supervisión es el acompañamiento pedagógico que a diario utiliza el director y cuyo objetivo es orientar a través de procesos técnicos, desarrollar destrezas y mantener la sensibilidad a través de las relaciones humanas".

La capacidad del supervisor adquiere relevancia al sensibilizar la conducta de los trabajadores, orientándolos y desarrollando destrezas que conducirían al logro de los objetivos educacionales.

En este sentido Gutiérrez (2005) refiere, "Una conducta típica que se da cuando se tienen problemas o reclamos de calidad, es intensificar la inspección y exigir a los inspectores y supervisores que no descuiden su trabajo". Por tanto, se hace la detección del problema, pero no se hace nada por eliminar las causas que lo originan, es entonces cuando el único esfuerzo por la calidad y los problemas continuarán.

Al respecto, se hace claro que la necesidad de acompañamiento del supervisor hacia el docente sea periódico y su evaluación constante para atacar la raíz del problema.

El proceso de seguimiento y monitoreo del desempeño docente en el aula responde a las preguntas: ¿Para qué?, ¿Qué?, ¿Quién?, ¿Con qué?, ¿Cuándo?, ¿Cómo?

Interrogantes	Aspectos
¿Para qué?	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar continuamente el desempeño docente en el aula. • Reflexionar sobre la práctica docente que desarrolla. • Identificar y valorar fortalezas y debilidades como aspectos específicos del desempeño en el aula. • Recopilar y consolidar necesidades de apoyo.
¿Qué?	<ul style="list-style-type: none"> • Desempeño docente en el aula con procesos de reflexión y mejora continua.
¿Quién?	<ul style="list-style-type: none"> • Docente acompañante como responsable del proceso de acompañamiento en el aula. • Docente acompañado como beneficiario del acompañamiento pedagógico en el aula.
¿Con qué?	<ul style="list-style-type: none"> • Instrumentos técnicos diseñados para el efecto.
¿Cuándo?	<ul style="list-style-type: none"> • Durante todo el proceso de acompañamiento en el aula.
¿Cómo?	<ul style="list-style-type: none"> • Observación en el aula. • Reflexión conjunta. • Retroalimentación. • Planificación de mejora del desempeño docente. • Seguimiento al proceso.

Para asegurar que el acompañamiento docente en el aula sea efectivo, debe realizarse el control, seguimiento y monitoreo, durante todo el proceso y prever una fase de refuerzo respaldada por una planificación que asegure su desarrollo en tiempos establecidos de acuerdo a la función y a las necesidades observadas en los docentes acompañados.

Al respecto Oviedo (2004), opina en su manual de procedimiento para el acompañamiento y seguimiento en los centros educativos, se requiere que el docente acompañante realice una segunda observación en el aula, de práctica mejorada, sobre la base de la reflexión y retroalimentación antes realizadas, registrando apuntes relevantes del desempeño del docente acompañado, para

luego de una nueva reflexión establecer compromisos, recibir refuerzo pedagógico puntual en los aspectos relevantes que ameriten asistencia y apoyo concreto previo a la valoración e informe final del proceso realizado.

Una vez que el proceso de acompañamiento ha alcanzado los objetivos y resultados esperados, el docente acompañante puede organizar un taller para socializar los resultados alcanzados y proponer como experiencias válidas para la posible solución de casos institucionales similares.

3.4.4. Disciplina Laboral

La disciplina laboral es básicamente la capacidad de pasar a la acción aunque no tengamos motivación. Pero la "autodisciplina, es hacer lo que deberías hacer, cuando deberías hacerlo, tanto si te apetece como si no". Brian Tracy, (1996).

La disciplina laboral, es el conjunto de acciones tendientes a lograr el acatamiento del código de conductas a lograr, por parte de todo su personal docente y administrativo, en asegurar que el comportamiento y desempeño de los trabajadores se ajusten a los lineamientos conductuales de la institución.

El acatamiento de las políticas normas y reglamentos, no solo se logra a través de la aplicación de acciones disciplinarias para los que se desvían de ellas, sino a través de recompensas para aquellos que las respetan.

Fayol (1916), plasmó en el libro *Administration industrielle et générale*, publicado en París, sus 14 principios que toda empresa debería aplicar para lograr altos índices de eficiencia, donde destacan la disciplina, autoridad y correcta delimitación de funciones y afirmó que cada miembro de la organización debe respetar las reglas de la empresa, como también los acuerdo de convivencia de ella.

Un buen liderazgo es fundamental para lograr acuerdos justos en disputas y la correcta aplicación de sanciones, por lo que cuando la disciplina es llevada a cabo correctamente, los retos frecuentemente se resuelven antes de convertirse en problemas mayores.

Una gran parte de la responsabilidad del mejoramiento cae, como debiera ser, sobre el subordinado. Una de las medidas drásticas es el despido, pero la mayoría de los docentes se sienten incómodos cuando disciplinan o despiden al personal por lo que tiene implicaciones tanto de orden administrativo como legal a seguir, por lo que consideramos dos directrices contrastantes, "propia voluntad" frente a "causa justa".

La mala conducta puede ser clasificada de acuerdo a comportamientos específicos, tales como:

- Conductas que afectan directamente el rendimiento en el trabajo: por ejemplo (ausentismo, impuntualidad, negligencia e insubordinación).
- Conductas antisociales como (pelear, amenazar, robar, aceptar sobornos, usar estimulantes y falsificar documentos).

El problema de la práctica docente y de la profesión docente no puede resolverse solamente desde una perspectiva pedagógica; su abordaje implica la construcción de un modelo que dé cuenta de estas relaciones intersubjetivas y debe analizarse desde las teorías epistemológicas que subyacen a la concepción de conocimiento (Guyot, 1999).

Esta definición de práctica docente alude a diferentes dimensiones de la profesión. (Lombardi, 1999)

Esta dimensión hace referencia a la tarea sustantiva de la docencia a la tarea específica a partir de la cual se delinea la identidad de un docente. Entran en

juego, básicamente, dos tipos de conocimientos; el académico o erudito acerca de las disciplinas a enseñar y el didáctico metodológico, para tomar decisiones acerca de cómo enseñar.

Puesto que requiere que el docente conozca las estructuras conceptuales del campo organizado del saber o disciplina que enseña y las formas de producción y construcción de los conceptos sustantivos de esa disciplina y también requiere del conocimiento acerca del sujeto del aprendizaje, es decir, de los procesos cognitivos, afectivos y sociales que hacen posible aprender lo que permiten tomar decisiones fundamentadas acerca de qué y cómo enseñar.

Es una dimensión de la práctica docente, se adquiere tradicionalmente a partir de la propia experiencia de inserción institucional y está sometida a controles pautados normativamente, en un contrato que establece deberes y derechos, condiciones económicas y materiales (remuneración, horario, lugar), propias para el desempeño profesional.

La complejidad de esta práctica requiere entender sistémicamente que toda decisión que se tome, ya sea de condiciones de trabajo, organización escolar, política curricular, opera en la profesión como un todo.

El Comité de Ministros de Educación de América Latina, relativa a la ejecución del Proyecto Principal de Educación, considera que la profesionalización de la actividad educativa es el concepto central y debe caracterizar las actividades de esta nueva etapa del desarrollo educativo.

Durante el discurso, todos coinciden en considerar que al rol del maestro le son propia la creatividad y la innovación; pero estas características no devienen en el desempeño del quehacer profesional del maestro por arte de magia, ya que al encapsularlo en ámbitos escolares formales el resultado es todo

lo opuesto, la actividad se hace monótona y se limita el despliegue de sus potencialidades.

Ávalos B (1994), opina que el profesor debe adoptar diferentes decisiones que transitan desde estimular "el aprendizaje de un currículo que no ha sido diseñado para heterogeneidad" hasta mantener la disciplina en el salón de clase y buscar soluciones ante la carencia de recursos materiales.

Al respecto Progré (2006), sostiene que la práctica docente es una práctica social compleja en el que se relacionan docente, alumno y conocimiento, desencadenando modos de reciprocidad.

Un aspecto fundamental a tener en cuenta que eleva la disciplina y con ello disminuye la indisciplina, es la labor de los directivos o dirigentes, que hoy contamos con muchos capaces y otros que no merecen tal responsabilidad, ya que no contribuyen a educar, a formar a los trabajadores.

Por tanto, todo dirigente tiene que ser ejemplo, ser puntual, disciplinado, ser educado, usar métodos adecuados que permitan profundizar, estudiar y evaluar cada situación, cada problema, se dice que los trabajadores son el fiel reflejo de sus superiores y de acuerdo al nivel de exigencia, así serán.

IV. PREGUNTAS DIRECTRICES

1. ¿Qué nivel de preparación profesional tiene el equipo de dirección y los docentes del Instituto Nacional Público Primero de Mayo "Douglas Sequeira"?

2. ¿Qué funciones administrativas realiza el equipo de dirección en el Instituto Nacional Público Primero de Mayo "Douglas Sequeira"?

3. ¿Qué formas de control y seguimiento, ejecuta el equipo de dirección al personal docente en el Instituto Nacional Público Primero de Mayo "Douglas Sequeira"?

4. ¿Existe relación entre las funciones administrativas que ejecuta el equipo de dirección con el control y seguimiento al personal docente?

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variables	Definición	Sub-variables	Indicadores	Instrumentos	Fuentes
Funciones del equipo directivo	Situación dirigida a través del proceso de comunicación humana a la ejecución de diversos objetivos específicos alcanzados.	Preparación Profesional	a) Requisito del cargo b) Año de experiencia c) Especialidad d) Capacitaciones metodológicas, pedagógicas, científicas, etc. e) Cargos desempeñados f) Otros estudios	Entrevista	Directora
	Responsable del correcto funcionamiento, organización, operación y administración de la Institución	Funciones administrativas del equipo de Dirección	a) Planeación b) Organización c) Dirección d) Control	Entrevista Encuesta Guía de Análisis Documental	Directora Subdirectora Docentes
	Educativa con el fin de alcanzar los objetivos deseados.	Funciones del director como líder pedagógico	a) Representante del MINED b) Asesor pedagógico c) Organizador d) Evaluador		

<p>Funciones del equipo directivo</p>	<p>Cumplimiento del deber y de las funciones por parte del personal docente</p>	<p>Funciones del Director como gestor de currículo</p>	<p>a) Promueve cambios b) Capacitador c) Administrador del currículo d) Optimizador del proceso enseñanza-aprendizaje.</p>	<p>Entrevista</p>	<p>Directora Subdirectora</p>
<p>Control y seguimiento del desempeño personal docente del Instituto Nacional Público Primero de Mayo "Douglas Sequeira"</p>	<p>Implica todo el trabajo previo que el docente debe desarrollar en el aula de clase con sus estudiantes para el logro de los conocimientos y desarrollo integral de los mismos. Es la acción responsable del correcto funcionamiento del docente.</p>	<p>Control</p>	<p>-Asistencia -Permanencia del personal docente -Registrar la asistencia de ingreso y salida -Actividades dentro y fuera de la escuela (extraescolares) -Informe por escrito a la delegación -Realizar rol de control de receso -Brindar permiso cuando se</p>	<p>Entrevista</p> <p>Entrevista Encuesta Guía de Análisis Documental</p>	<p>Directora Subdirectora</p> <p>Directora Subdirectora Docente</p>

Desempeño docente	Disciplina Laboral	Seguimiento	<p>solicite ayuda. Calendarización del año escolar -Control diario de la jornada laboral de cada maestro -Planificación : Diaria Mensual -Informe de asistencia a capacitación de TEPCE</p> <p>Acompañamiento -Atención individual y colectiva -Supervisión de clase -Remitir a la delegación el consolidado de las horas efectivas -Informe de cumplimiento de jornada laboral (sanciones)</p>	Entrevista Encuesta	Directora Subdirectora Docentes
-------------------	--------------------	-------------	---	------------------------	---------------------------------------

Desempeño Docente			<ul style="list-style-type: none"> -Planificación didáctica (diaria) -Plan mensual -Elaboración de recursos metodológicos -Dosificaciones de Contenidos -Calendarización -Evaluación de TEPCES mensuales -Actividades Extracurriculares (fiestas patrias) -Asistencia a reunión orientada por la dirección -Capacitaciones Reuniones con padres de familia 	Entrevista Encuesta Guía de Análisis Documental	Directora Subdirectora Docentes
-------------------	--	--	---	---	---------------------------------------

V. DISEÑO METODOLÓGICO

El diseño metodológico son las diferentes estrategias, métodos, técnicas, fuentes, medios e instrumentos utilizados para la ejecución del trabajo investigativo Funciones Administrativas del equipo de Dirección, para el control y seguimiento del desempeño del personal docente del Instituto Nacional Público Primero de Mayo "Douglas Sequeira" en el turno vespertino, Colonia Primero de Mayo, Distrito VII, Departamento de Managua, II Semestre del año 2014.

5.1. ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

El enfoque de la investigación es de carácter cuantitativo con implicaciones cualitativas, ya que los resultados obtenidos fueron expresados en términos de cantidades y cualidades.

Es cuantitativo, porque se usó la recolección de datos numéricos con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones y sustentar la teoría.

Es cualitativo, debido a que permitió la recolección de información y la examinación de los datos para profundizar los resultados cuantitativos obtenidos, de manera que ayudó a explicar los objetivos planteados.

5.2. TIPO DE ESTUDIO

Según el nivel de profundidad del conocimiento, el trabajo es de tipo descriptivo, porque se basó en la descripción, en el análisis, en la interpretación, comprensión y aplicación de las funciones administrativas del equipo de dirección, para el control y seguimiento del desempeño del personal docente del Instituto Nacional Público Primero de Mayo "Douglas Sequeira".

Para Hernández Sampieri (2006), los estudios descriptivos, son aquellos que se centran en medir con la mayor precisión posible el fenómeno de estudio y analizan de manera cuantitativa la información recolectada.

Según la amplitud con respecto al proceso de desarrollo del fenómeno, es de corte transversal, ya que el estudio, se realizó en el II Semestre del año 2014, comprendido en un tiempo de corto plazo y se rige por la planificación de las fases de la investigación establecidas en el cronograma de actividades.

5.3. CARACTERIZACIÓN DEL INSTITUTO

Esta investigación se llevó a cabo en el Instituto Nacional Público Primero de Mayo "Douglas Sequeira", ubicado en el Distrito VII de la capital, en la Colonia Primero de Mayo; por su localización es bastante accesible.

El Instituto atiende las modalidades de secundaria, en los turnos matutino, vespertino y nocturno. Así mismo cuenta con una matrícula de 1,140 estudiantes de los cuales 676 pertenecen al turno matutino, 333 al turno vespertino y 131 al turno nocturno.

Además brinda una educación fortalecida en valores cristianos, morales y éticos, gratuita, participativa, descentralizada, sistemática e integral y atiende el servicio de Consejería Escolar.

5.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

El tipo de unidad muestral seleccionado para el estudio es el no probalístico por conveniencia, ya que se definieron criterios propios o condiciones particulares al elegir el 100% del personal de dirección y docente del turno vespertino.

La muestra fue realizada con la directora, subdirectoras y docentes lo que nos permitió relacionarnos y comunicarnos afectuosamente con ellos. (Ver. Tabla No.1)

Tabla No. 1: Población y Muestra

Actores	Población	Muestra	Porcentaje (%)
Directora	1	1	100%
Subdirectoras	2	2	100%
Docentes	17	17	100%

Fuente entrevista a directora y subdirectoras

5.5. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE APLICACIÓN PARA LA RECOPIACIÓN DE DATOS

En la investigación se aplicó métodos empíricos, con el propósito de obtener información suficiente y necesaria para el logro de los objetivos de la investigación en el Instituto Nacional Público Primero de Mayo "Douglas Sequeira".

Los métodos empíricos, que se utilizaron fueron la observación, entrevistas, encuestas y análisis de documentos.

a) **Observación:** Según Galindo Jesús (1998), afirma que la observación es una actividad que detecta y asimila la información de un hecho, además es el registro visual de lo que ocurre en una situación real, clasificando los acontecimientos pertinentes de acuerdo a algún esquema previsto y según el problema que se estudia.

b) **Entrevistas:** Las entrevistas permiten al investigador registrar la información y establecer una relación más directa a través del diálogo con el entrevistado.

c) **Encuestas:** De acuerdo a Robert Johnson & Patricia Kuby (2005), expresan que la encuesta es una técnica recogida de información donde por medio de preguntas escritas organizadas en un formulario impreso se obtiene respuestas que reflejan los conocimientos, opiniones, interés, necesidades y actitudes.

d) **Análisis Documental:** Es una técnica basada en fichas bibliográficas, que tiene como propósito analizar material impreso. Se usa en la elaboración del marco teórico para una investigación de calidad, se requiere utilizar simultáneamente dos o más técnicas de recolección de información con el objetivo de contractar y complementar los datos.

5.6. INSTRUMENTOS QUE SE APLICARON EN EL INSTITUTO NACIONAL PÚBLICO PRIMERO DE MAYO "DOUGLAS SEQUEIRA"

5.6.1. Guía de Entrevista: Fue aplicada a directora general y dos subdirectoradas del turno matutino y vespertino del Instituto Nacional Público Primero de Mayo "Douglas Sequeira", con el objetivo de obtener información sobre las funciones administrativas que realizan el equipo de dirección en el Instituto, detectando fortalezas y debilidades, a través del procedimiento de aplicación de la entrevista.

5.6.2. Guía de Encuesta: Fue aplicada a los docentes, con el fin de constatar las incidencias de las funciones del equipo de dirección, para el control y seguimiento del desempeño del personal docente en el instituto, a través del procedimiento de aplicación de la encuesta.

5.6.3. Guía de Análisis Documental: fue aplicada para relacionar las funciones que realiza el equipo de dirección identificando fortalezas y debilidades que presenta el control de estudio.

5.7. VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

Los instrumentos que se aplicaron en el estudio, fueron validados por la tutora Msc. Magdaly Bautista Lara y Lic. Didia Mercedes Ruiz, a las cuáles se les dio a conocer el tema, los objetivos y los instrumentos a aplicarse, con el fin de que se orientara sí los instrumentos estaban elaborados de acuerdo a los objetivos y que si cumplían con las normas de investigación establecidas

5.8. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE ANÁLISIS

Con el propósito de facilitar el análisis de los datos obtenidos con la aplicación de los instrumentos se utilizaron programas informáticos tales como:

5.8.1. Microsoft Word: Con el cual se diseñó, editó y corrigió el informe de la investigación.

5.8.2. Microsoft Excel: En el que se elaboraron los gráficos de los datos obtenidos para su mejor comprensión.

5.8.3. Microsoft Power Point: Se diseñaron las diapositivas para la presentación y comunicación de los resultados.

5.9. PLAN DE ANÁLISIS

Después de elaborar y aplicar los instrumentos de investigación, para su procesamiento y análisis se realizó lo siguiente:

- a. Se organizó las variables de los diferentes instrumentos, según objetivos y preguntas directrices de la investigación.
- b. Se realizó categorización de las variables de manera específica para un mejor análisis.
- c. Se realizó el análisis de forma descriptiva, analítica, interpretativa, lo que permitió hacer comparaciones y triangulaciones.
- d. Se realizó gráficas y tablas de la información más pertinente para facilitar su análisis.
- e. Posteriormente se realizó análisis y discusión de los resultados auxiliándose de la teoría.

VI. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

6.1. PREPARACIÓN PROFESIONAL DEL EQUIPO DE DIRECCIÓN Y DE LOS DOCENTES DEL INSTITUTO NACIONAL PÚBLICO PRIMERO DE MAYO

6.1.1. Caracterización del Equipo de Dirección y el Personal Docente

Equipo de Dirección

En la entrevista aplicada a la directora y subdirectoradas del Instituto Nacional Público Primero de Mayo "Douglas Sequeira", se obtuvo lo siguiente:

La Directora tiene 61 años de edad, una Subdirectora tiene 51 años y la otra Subdirectora tiene 62 años de edad.

Tanto la Directora General como las dos Subdirectoradas, son licenciadas en Lengua y Literatura, graduadas de la Facultad de Educación e idioma de la UNAN Managua y tienen gran experiencia en el campo de la Educación, ya que la directora tiene 28 años de experiencia en el cargo y las subdirectoradas de secundaria del turno matutino y vespertino tienen 32 años y 33 años respectivamente.

Personal Docente

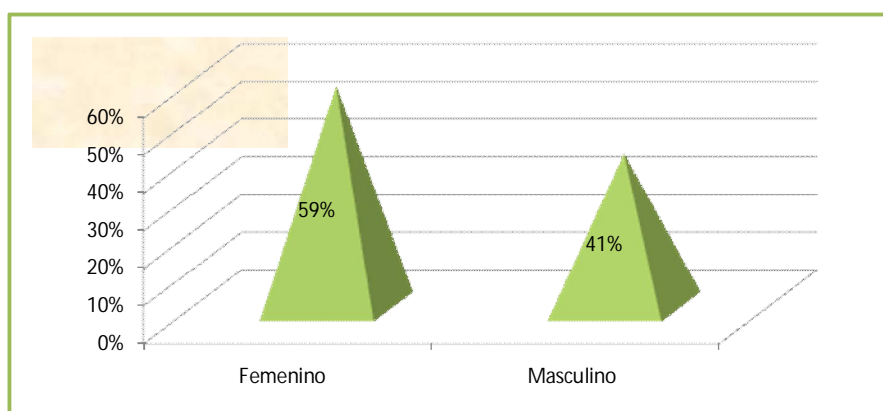
En el personal docente predomina el sexo femenino, los procesos de enseñanza y aprendizaje son conducidos por un total de 17 (100%) docentes de los cuales corresponde un 59% al sexo femenino y 41% corresponde al sexo masculino. Lo que podemos observar en la tabla 1 y gráfica 1

Tabla 1. Predominio de sexo del personal docente

Sexo	Actores	Cantidades	Porcentaje %
Femenino	Maestras	10	59%
Masculino	Maestros	7	41

Fuente: Encuesta a docentes

Gráfica 1. Sexo del personal docente



Fuente encuesta a docentes

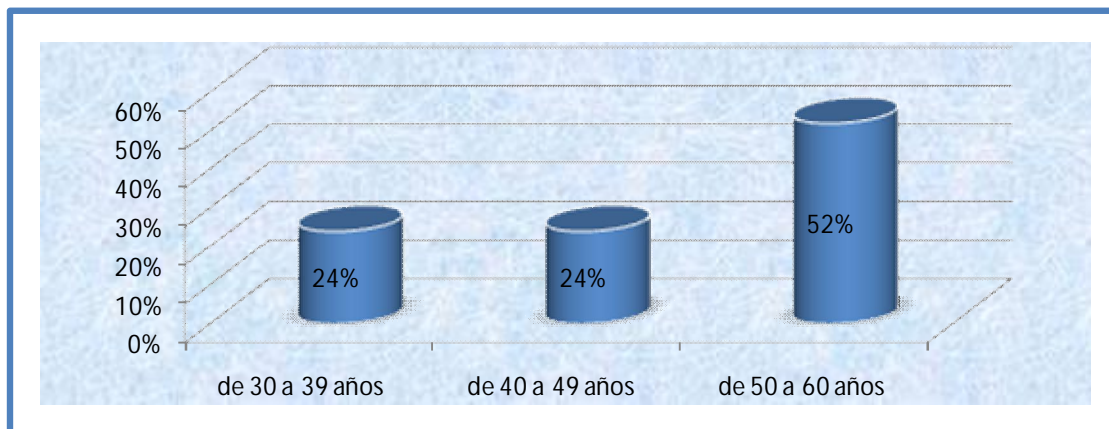
Las edades del colectivo docente fueron categorizadas de acuerdo a los siguientes rangos (Ver tabla 2 y gráfica 2).

Tabla 2. Rango de edades del personal docente del instituto

. Rango de edades	Frecuencia	Porcentajes
30 a 39	4	24%
40 a 49	4	24%
50 a 60	9	52%

Fuente: Encuesta a docente

Gráfica 2. Rango de Edades del Personal Docente del Instituto



Fuente: Encuesta a docentes

En el Instituto laboran 17 docentes (100%), de los cuales catorce docentes de secundaria son licenciados y tienen muchos años de experiencia y tres docentes son técnicos y estudian en la UNAN-Managua, para mejorar su desempeño profesional. (Ver tabla 3).

Tabla 3. Cargo, experiencia y nivel académico del equipo de dirección y los docentes

Cargo	Años de experiencia	Nivel académico
3 Docentes	12 - 35 años	Lic. Lengua y Literatura.
2 Docentes	11 -29 año	Lic. Biología
1 Docente	16 años	Lic. Ciencias Sociales
2 Docente	19 y 30 años	Lic. Inglés
3 Docentes	27, 18 y 16 años	Lic. Matemáticas
1 Docente	28 años	Lic. Francés
1 Docente	32 años	Lic. Pedagogía
4 Docentes	13, 18, 26 y 29 años	Técnico Superior

Fuente: Entrevista a directora y subdirectora

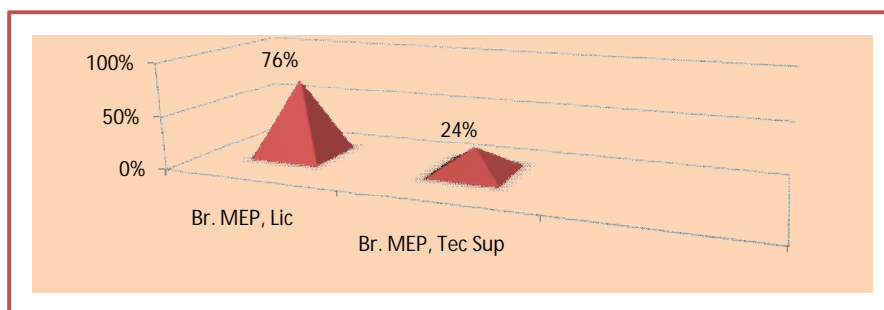
El 76% del personal docente es graduado obteniendo su licenciatura, un 24%, presenta su título de bachiller y maestro de educación primaria, lo que califica al personal docente para desempeñar el cargo, con la preparación científica y académica que demanda el MINED, para este nivel educativo. Lo que se demuestra en la siguiente (Tabla 4 y Gráfica 3).

Tabla 4. Nivel Académico de los Docentes

Nivel académico	Frecuencia	Porcentaje
Licenciatura	13	76%
Técnico	4	24%

Fuente Encuesta a docentes

Gráfica 3. Nivel Académico de los Docentes



Fuente: Entrevista a directora y subdirector.

Años de experiencia en la educación

La experiencia constituye uno de los elementos de la maestría pedagógica, al analizar los años de servicio dedicados a la educación, por parte de los docentes, se encontró que el 47% tiene de 10 a 20 años de servicio, el 35% tiene entre 20 y 30 años de laborar en el campo de la educación y el restante 18% entre 30 a 40 años.

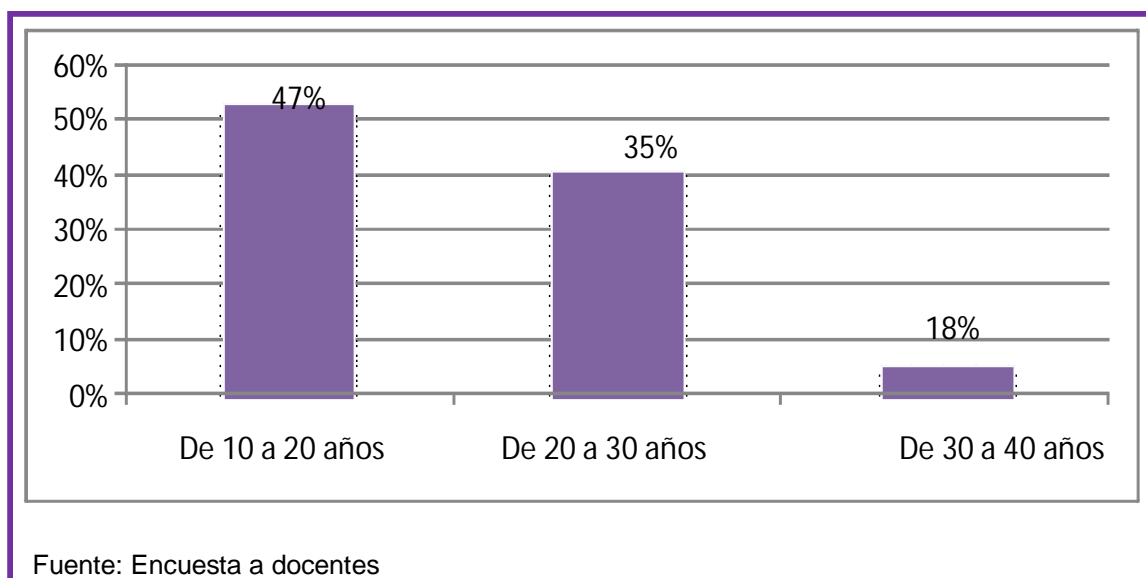
Por tanto, los docentes que laboran en el instituto, son docentes de gran experiencia y es una fortaleza que debe ser capitalizada de acuerdo a las nuevas metodologías de la enseñanza, en correspondencia con el nuevo contexto educativo, además permitirá compartir experiencia acumulada y conocimientos adquiridos en la conducción del proceso docente. (Ver Tabla 5 y Gráfica 4).

Tabla 5. Años de experiencia de los docentes

Años de servicio	Frecuencia	Porcentaje %
10 a 20 años	8	47%
20 a 30 años	6	35%
30 a 40 años	3	18%

Fuente: Encuesta docentes

Gráfica 4. Años de experiencia de los docentes



6.1.2. Capacitaciones brindadas por el equipo de dirección a los Docentes

Básicamente la Capacitación, está considerada como un proceso educativo a corto plazo, el cual utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado a través del cual el equipo de dirección y personal docente de un centro, quienes adquirirán los conocimientos y las habilidades técnicas necesarias, para acrecentar su eficacia en el logro de las metas que se haya propuesto la organización en la cual se desempeña.

Equipo de Dirección

En la entrevista aplicada al equipo de dirección, se obtuvo que son pocas las capacitaciones que brindan, de las cuales una fue por parte de la directora acerca del **Ébola**, otra por parte de la subdirectora del turno matutino, sobre las **técnicas de enseñanza a los no videntes**, siendo ésta de mucha significación, así mismo, fueron capacitados por parte de la Universidad Martin Lutero (UML) acerca del **Estrés, los Valores y Relaciones Humanas**.

Por su parte en encuesta realizada a docentes, afirman haber recibido pocas capacitaciones por parte del equipo de dirección, pero que mensualmente reciben por parte del MINED en los talleres de evaluación, programación y capacitación educativa (TEPCES), pero que necesitan que se programen mayores capacitaciones por parte del equipo de dirección, en cuanto a las especialidades correspondientes a las asignaturas y temas de relevancia.

Por otro lado los docentes manifestaron haber impartido a los estudiantes varias capacitaciones orientadas por el Ministerio de Educación, acerca del:

- **Dengue**
- **Chikungunya**

6.2. FUNCIONES ADMINISTRATIVAS QUE REALIZA EL EQUIPO DE DIRECCIÓN

Las funciones administrativas del equipo de dirección son muy complejas y exigentes en conocimientos, habilidades, por lo tanto, un centro escolar sólo será eficiente a medida que lo sea el equipo directivo.

En el Instituto Nacional Público Primero de Mayo "Douglas Sequeira", en la entrevista realizada a la directora, se conoció sobre el funcionamiento del equipo de dirección obteniendo los siguientes:

La directora elabora un plan anual, con base a las políticas educativas del MINED y mantiene coordinación permanente con el Consejo Local Educativo y Consejo Directivo. Además realizan la organización del centro educativo, asumen sus funciones según el cargo y controlan y evalúan el desempeño de los docentes y personal de apoyo. A continuación se presenta en la figura 1, una síntesis de su funcionamiento.

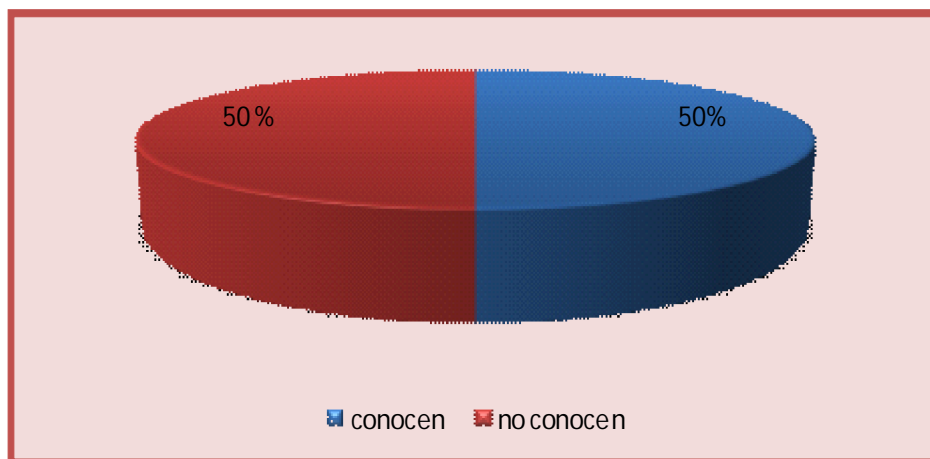
Figura 1. Funciones del equipo de dirección



Fuente: Entrevista a Directora

El 50% de los docentes encuestados, manifestó que conocen las funciones del equipo de dirección y otro 50% expresó que desconocen dichas funciones. (Ver Gráfica 5).

Gráfica 5. Conocimiento que tienen los docentes sobre las funciones administrativas del equipo de dirección



Fuente: Encuesta a docentes

De acuerdo a la información brindada en entrevistas y encuestas obtuvimos los siguientes datos:

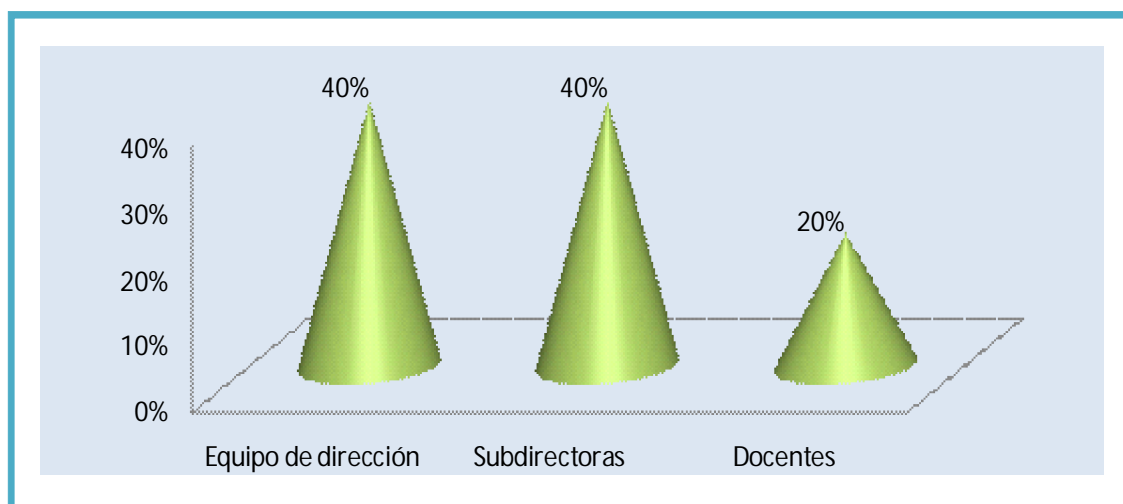
Al entrevistar a la directora sobre las funciones administrativas que ejerce el equipo de dirección del Instituto, expresó ser democrática, activa y participativa, mediante los procedimientos y normas legales del MINED, sin embargo los docentes manifiestan todo lo contrario, aún por mucho que la directora utilice los siguientes mecanismos:

- **Motivación**

La directora expresó que en las reuniones motiva al equipo de dirección en un 40%, por otro lado las subdirectoras manifiestan sentirse motivadas en un 40%,

mientras que los docentes en un 20% afirman que la directora motiva a cumplir con los objetivos, pero no existen políticas de estímulo. (Ver Gráfica 6).

Gráfica 6. Motivación por parte de la directora en el Instituto



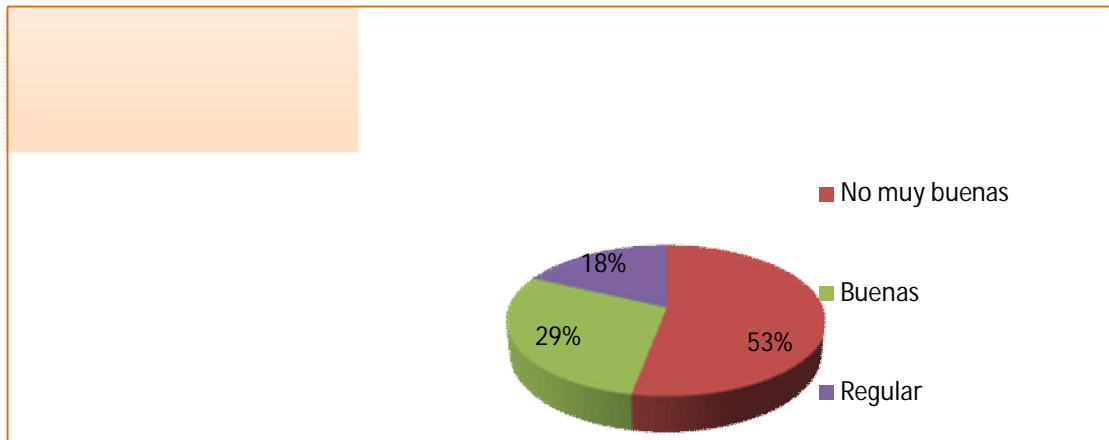
Fuente: Entrevista a subdirectoras, encuesta a docentes

• **Comunicación**

El equipo de dirección coincidió que la comunicación la mayoría de las veces es buena y otras veces es regular, lo que indica que las relaciones interpersonales entre ellas deben mejorar. En la encuesta realizada a los docentes estos perciben inconformidades entre el equipo de dirección y afirman que no existe respeto por las ideas individuales.

La relación entre la directora y los docentes, no es pertinente, ya que el 53% de los docentes manifiestan que las relaciones con la dirección no son muy buenas, es decir en algunos casos son relaciones poco abiertas y sinceras, manteniéndose el personal con molestias y poca disposición, con respecto a las ideas y orientaciones por parte de la directora, el 29% considera que las relaciones interpersonales son buenas y otro 18% las valora como regular. (Ver Gráfica 7).

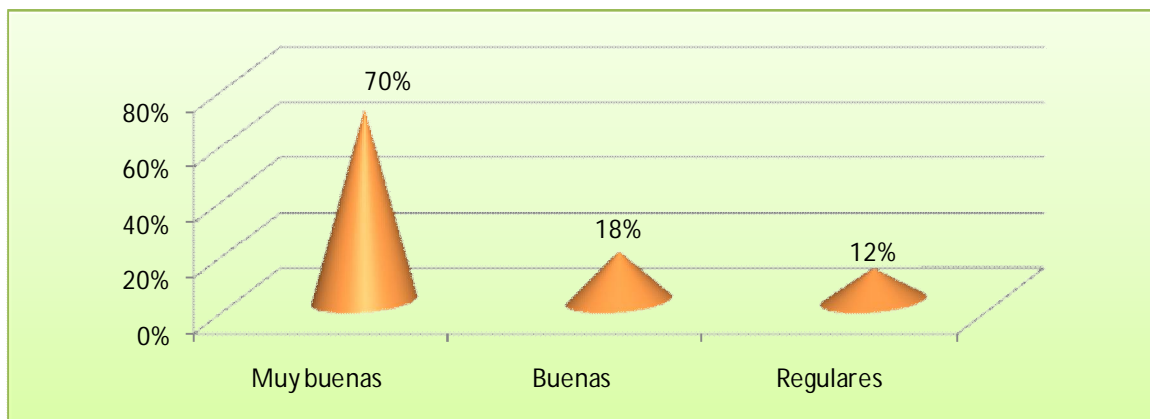
Gráfica 7. Relaciones Interpersonales entre Docentes y Directora



Fuente: Encuesta a Docentes

En cuanto a las relaciones humanas entre docentes, el 70% consideró que son muy buenas, el 18% que son buenas y un 12% regular. Es importante, señalar que la mayoría de docentes tienen tiempo de conocerse y por tal razón, tienen relaciones muy cercanas, de igual forma hay docentes que no se relacionan con muchos de sus compañeros solamente para lo que consideran necesario. (Ver Gráfica 8).

Gráfica 8. Relaciones Humanas entre Docentes



Fuente: Encuesta a docentes

Los mecanismos utilizados por la directora del instituto, ayudan en la práctica de la ejecución de las funciones administrativas, no obstante, los docentes manifiestan cumplir con los procedimientos y normas legales del MINED y que se le brinden políticas de estímulo.

6.2.1. Planificación

Una de las funciones es la planificación, ésta se define como: "El proceso sistemático y continuo de previsión y organización racional de recursos, con miras a lograr objetivos y metas en un tiempo y espacio determinado."

El equipo de dirección manifestó cumplir con las siguientes actividades:

Por su parte al entrevistar a la directora expresó realizar:

- Plan Operativo Anual (POA)
- Plan Anual
- Plan Mensual
- Cronograma de trabajo
- Calendarización del año escolar

Al observar el POA del año 2014, se constató que contiene los siguientes datos:
(Ver Tabla 6)

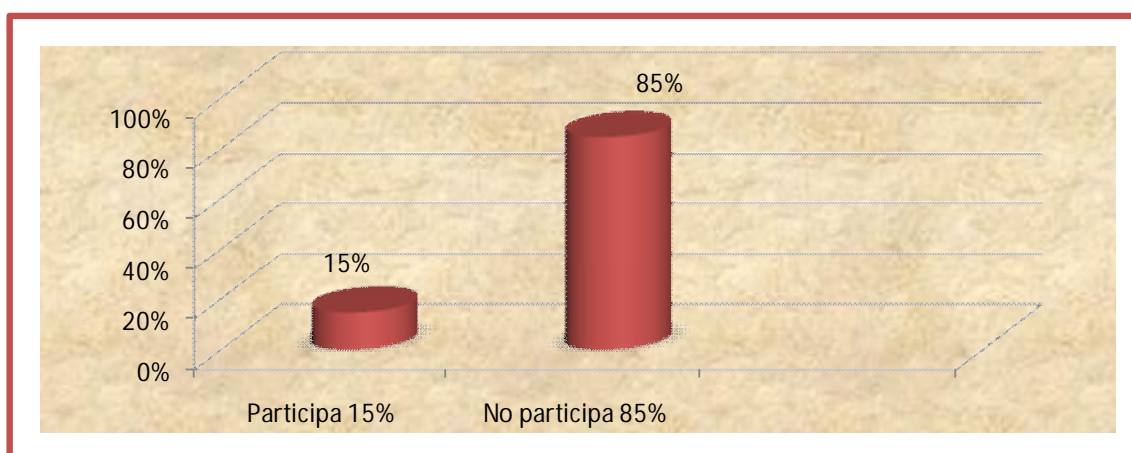
Tabla 6. Contenido del POA

No. de actividad	Metas-Ubicación	Recursos	Participante	Responsable

Fuente: Entrevista a directora

Con respecto a la elaboración del plan anual, afirma la directora que los docentes participan, en tanto estos expresaron lo siguiente, el 15% ha participado alguna vez en la elaboración, pero el restante 85% expresó desconocer este proceso. (Ver Gráfica 9)

Gráfica 9. Participación de Docentes en la elaboración del Plan Anual del Instituto

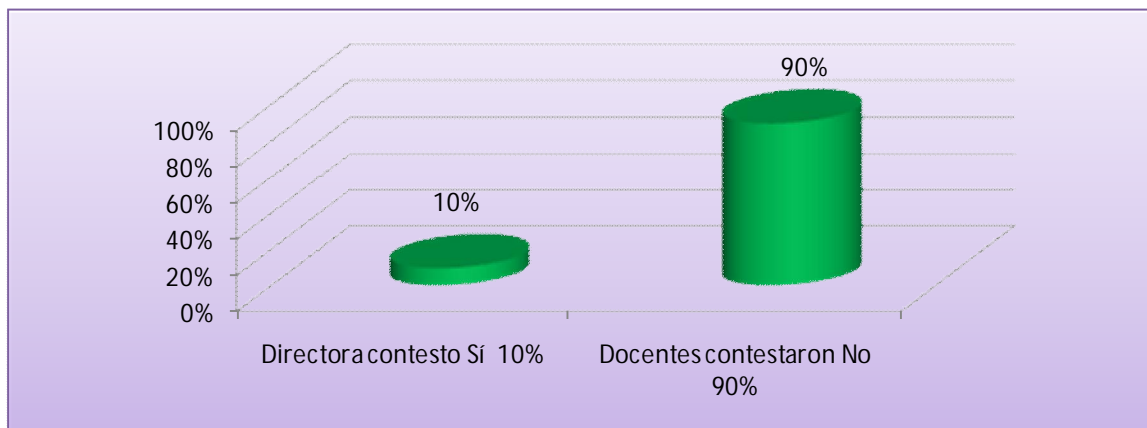


Fuente: Encuesta a docentes

La participación en la elaboración del plan operativo anual (POA), debe valorarse como una manera de democratizar el proceso y esto de alguna manera lo enriquece.

Al entrevistar a la directora, sobre el cronograma mensual de trabajo, expresó que es dado a conocer a los docentes, pero al consultarles a ellos, aseguran que no se les toma en cuenta para su elaboración y tampoco se les informa, por parte de la dirección del instituto. (Ver Gráfica 10).

Gráfica 10. Cronograma mensual del Instituto Nacional Público Primero de Mayo "Douglas Sequeira"



Fuente: Entrevista a directora y encuesta a docentes

La directora argumenta, que el cronograma mensual, es una herramienta importante que permite organizar y planear las actividades a desarrollar durante el mes, buscando así la optimización. En el cronograma se refleja las diferentes actividades del mes incluyendo las efemérides, capacitaciones, no así las supervisiones a docentes y que se encuentra digitalizado.

Además la directora, menciona que elabora Plan de Desarrollo del centro de acuerdo a la calendarización del año escolar con base a las políticas educativas orientadas por el MINED.

También, se encuentra en archivo diferentes documentos de control de acuerdo a lo planificado en la calendarización, para llevar registro y control general del Instituto. A continuación se detalla, lo observado en el archivo que se encuentra en la dirección. (Ver Tabla 7).

Tabla 7. Calendarización de las actividades durante el año escolar 2014 del Instituto Nacional Público Primero de Mayo "Douglas Sequeira"

Nº	Actividades	Responsable	Fecha Probable	Observación
1	Elaboración de horarios de clases	Subdirectora y jefe de área	Última semana de Enero	
2	Inauguración de año escolar	Directora general y subdirectora	Primera semana de Febrero	
3	Celebración de semana Dariana	Docente Lengua y Literature	Segunda o tercera semana de Febrero	
4	Elaboración y distribución de listados oficiales	Dirección, maestros guías	Primera semana de Marzo	
5	Primer corte evaluativo	Docente general	Tercera semana de Abril	
6	Elaboración, estadística, retención y rendimiento académico	Docentes guías	Primera semana de Mayo	
7	Reunión de padres y entrega de boletines	Docentes guías	Segunda semana de Mayo	
8	Olimpiada de matemáticas, lengua y literatura e idiomas	Jefes de areas	Segunda semana de Mayo	
9	Celebración día del maestro	Presidente de Turno FES	29 de Junio	
10	Segundo corte evaluative	Docente general	Primera semana de Julio	
11	Elaboración estadística, retención y rendimiento académico	Docente guías	Segunda semana de Julio	
12	Vacaciones intersemestrales	Dirección	Tercera semana de Julio	
13	Regreso a clases	Dirección	Primer lunes cuarta semana	

			de julio	
14	Entrega de boletines y reunión de boletines	Docentes guías	Cuarta semana de Julio	
15	Fiesta patronales Managua	Dirección	1 y 10 de Agosto	
16	Celebración Fiestas Patrias	Docente de social	14 y 15 de Septiembre	
17	Reposición de días asuetos	Dirección	16-17 Septiembre	
18	Tercer corte evaluativo	Docentes	Cuarta semana septiembre	Plan Remedial
19	Elaboración de estadística de retención y rendimiento académico.	Docentes guías	Segunda semana Octubre	
20	Entrega de boletines y reunión de padres	Docentes guías	Tercera semana Octubre	
21	Cuarto corte evaluativo	Docentes	Tercera semana Noviembre	Plan Remedial
22	Elaboración de estadística de retención y rendimiento académico	Docentes guías	Cuarta semana de Noviembre	
23	Ultimo día de clases	Dirección	19/12/2014 Entrega de nota	Plan Remedial

Fuente Entrevista a directora

Las subdirectoras tienen sus funciones específicas, además apoyan a la directora, en la entrevista realizada afirman efectuar las siguientes:

- Realiza revisión de planificación diaria a docentes.
- Evalúa el desempeño laboral del docente.
- Orienta actividades generales.
- Controla asistencia de docentes y alumnos.

- Brinda acompañamiento en el aula de clase a docentes.
- Controla disciplina estudiantil.
- Elabora estadísticas a enviarse a la Delegación-MINED, Distrito VII.
- Supervisa rol de cuido.

En lo que respecta a los docentes al ser encuestados afirman cumplir con las siguientes funciones:

- Elaboran dosificación de programación de contenidos, basados en calendarización mensual.
- Efectúan planes de clase diario.
- Evalúan y controlan el desarrollo de contenidos.
- Realizan estadísticas bimensualmente.
- Análisis de resultados obtenidos que permiten el mejoramiento en cada evaluación.

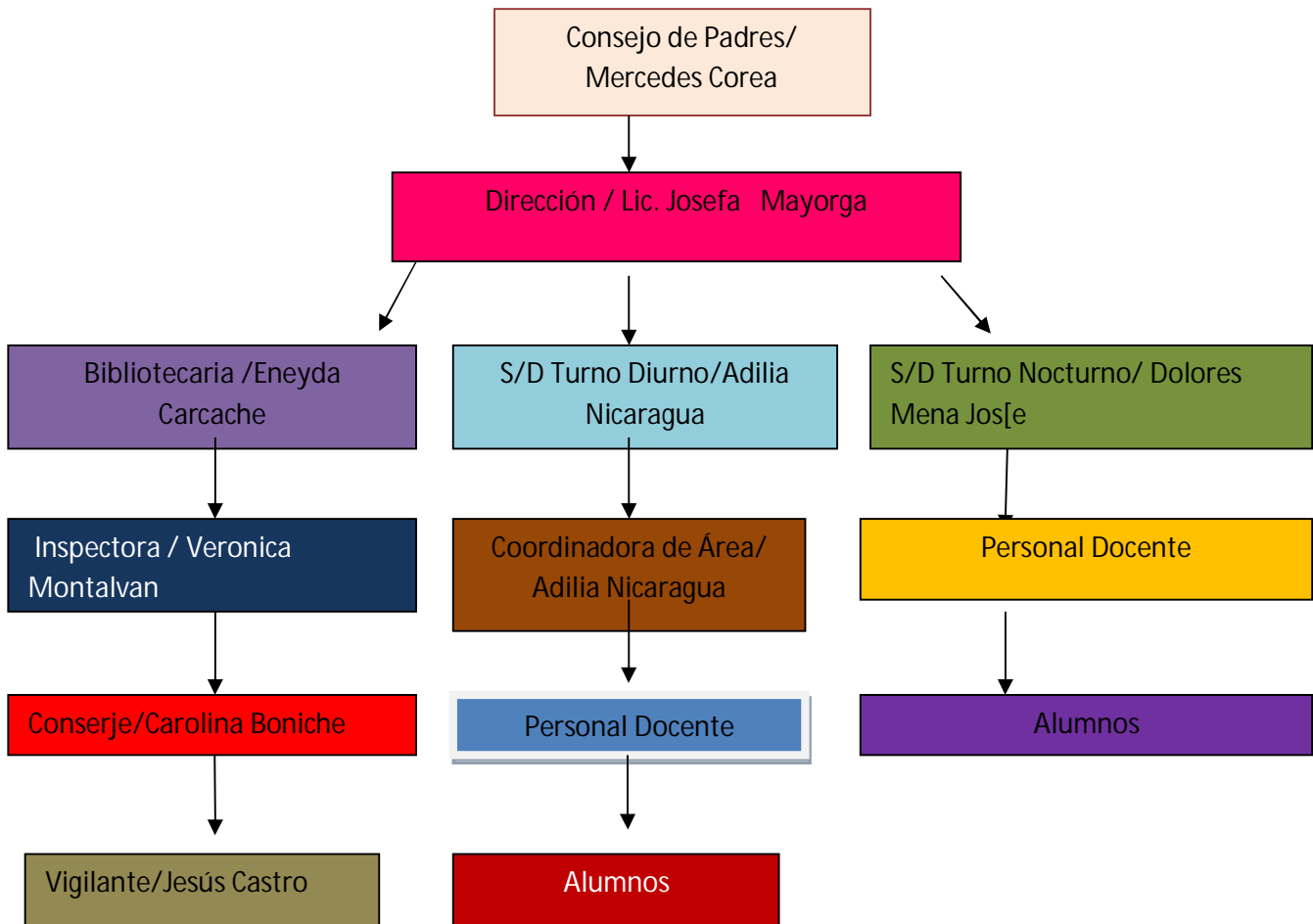
6.2.2. Organización

Toda institución educativa, requiere de una estructura, de recursos humanos y materiales, para poder realizar sus actividades, en este sentido, la organización es una función importante del equipo de dirección, por lo que debe tener las competencias para distribuir dichos recursos para lograr las metas y los objetivos propuestos.

a) Organigrama del Instituto Nacional Público Primero de Mayo "Douglas Sequeira"

El Instituto Nacional Público Primero de Mayo "Douglas Sequeira", no tiene visible su organigrama. Sin embargo, durante la entrevista la directora mostró el organigrama del instituto, siendo éste el siguiente:

Figura 2. Organigrama del Instituto Nacional Público Primero de Mayo "Douglas Sequeira"



Fuente: Entrevista a directora

b) Fuerza Laboral

La fuerza laboral se registra en un documento que maneja la directora, donde se lleva el control del personal administrativo y docente, en el cual aparece el encabezado de autorización del MINED, la fecha que fue liberada, firma y sello de la dirección del centro educativo y la firma y sello del MINED.

El número de cédula, primer y segundo nombre, primer y segundo apellido, sexo, turno que labora, títulos obtenidos, años de experiencia y servicio cargo, carga horaria, asignaturas impartidas.

Esto fue constado a través de observaciones directas.

Se visualizó que existe una fuerza laboral, debidamente actualizada año 2014, en entrevista la directora nos informó que es una preocupación del MINED, mantener los registros actualizados por orientaciones superiores.

La directora manifestó que organiza las actividades con el personal, conforme cronograma de trabajo anual, cronograma semanal, con base a las políticas y necesidades del MINED y del Instituto. (Ver Tabla 8)

Tabla 8. Fuerza Laboral del Instituto Nacional Público Primero de Mayo "Douglas Sequeira"

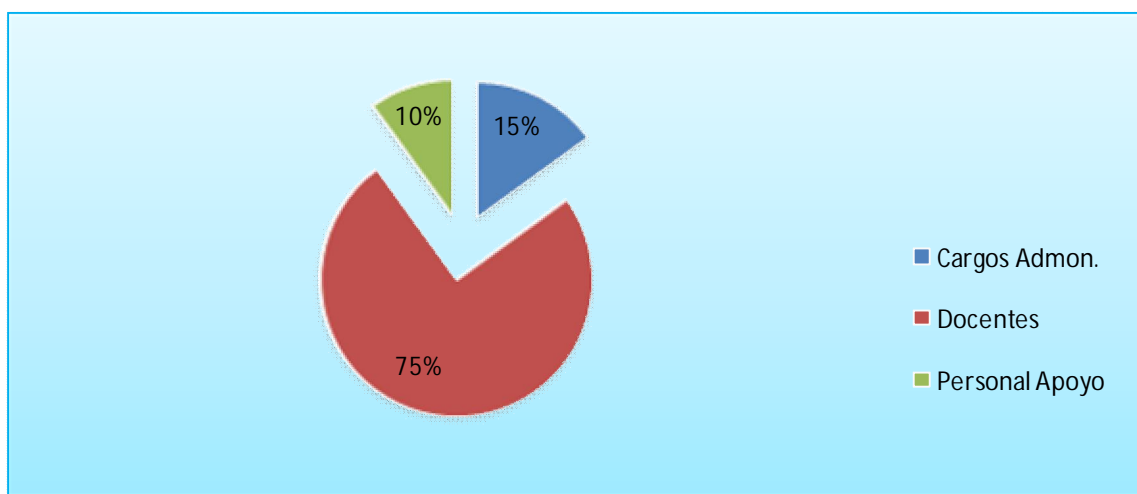
Nombre	Sexo	Edad	Nivel académico	Años experiencia	Turno	Modalidad	Especialidad
1. Josefa Mayorga	F	60	Universitario	28	Diurno	Secundaria	Lic. En Lengua y Literatura
2. Adilia Nicaragua	F	51	Universitario	32	Diurno	Secundaria	Lic. Lengua y Literatura
3. Dolores Mena José	M	62	Universitario	33	Vespertino Diurno	Secundaria	Lic. Lengua y Literatura
4. Verónica Montalván	F	37	Técnica	13	Vespertino Nocturno	Secundaria	Normalista

6.	Oscar Pravia	M	31	Universitario	12	Vespertino	Secundaria	Lic. Lengua y Literatura
7.	Deyanira Sandoval	F	41	Universitario	11	Vespertino	Secundaria	Lic. Biología
8.	Mercedes Corea	F	53	Universitario	29	Vespertino	Secundaria	Lic. Biología
9.	Jairo Sánchez	M	36	Universitario	18	Vespertino	Secundaria	Lic. Periodismo
10.	Odilia Sánchez	F	67	Universitario	35	Vespertino	Secundaria	Lic. Lengua y Literatura
11.	Zulema Santana	F	41	Universitario	16	Vespertino	Secundaria	Lic. Ciencias Sociales
12.	Henry Álvarez	M	40	Universitario	19	Vespertino	Secundaria	Lic. Inglés
13.	Auxiliadora Paniagua	F	55	Universitario	35	Vespertino	Secundaria	Lic. Lengua y Literatura
14.	Marta Espinoza	F	50	Universitario	27	Vespertino	Secundaria	Lic. Matemática
15.	René Méndez	M	55	Técnico	26	Vespertino	Secundaria	UNAN- Pegagogía
16.	Eulalia Pineda	F	55	Universitario	28	Vespertino	Secundaria	Lic en Francés
17.	Willmer Arévalo	M	36	Universitario	18	Vespertino	Secundaria	Lic en Matemática
17.	Marlene Jarquin	F	53	Universitario	30	Vespertino	Secundaria	Lic. en Inglés
18.	Carlos Martínez	M	41	Universitario	16	Vespertino	Secundaria	Lic. en Matemática
19.-	Víctor Miranda	M	54	Técnico	29	Vespertino	Secundaria	Educación Física
20.-	Eneyda Carcache	F	57	Universitario	32	Vespertino	Secundaria	Biblioteca

Fuente: Archivo de la directora

Lo anterior, refleja el total de la fuerza laboral, la que está conformada por la directora general, dos subdirectoradas y diecisiete docentes del turno vespertino. (Ver Gráfica11)

Gráfica 11. Fuerza Laboral del Instituto Nacional Público Primero de Mayo "Douglas Sequeira"



Fuente: Entrevista a Directora

Puede observarse en la tabla 8, que la fuerza laboral que tiene a su cargo la directora, corresponde a un 75% de docentes, un 15% cargo administrativo y personal de apoyo un 10%.

c) Matrícula Actual

En el Instituto Nacional Público Primero de Mayo "Douglas Sequeira", el turno matutino tiene una matrícula de 705 estudiantes de secundaria de primer a quinto año para un 62%, el turno vespertino tiene una matrícula de 333 estudiantes de secundaria de primer a quinto año para un 29% y el turno nocturno tiene una matrícula de 102 estudiantes de primer a quinto año para un 9%, lo que atiende un total de 1,140 estudiantes. (Ver Tabla. 9)

Tabla 9. Matrícula Actual del Instituto

Total As	Femenino	Masculino	% Retención	% Retención
333	179	154	54%	46%

Fuente: Entrevista a directora

d) Horarios de docentes

Los docentes del turno vespertino, deben presentarse a ejercer sus labores a las 12:45, para dar inicio a la primera hora de clase a la 1:00 en punto, finalizando su jornada laboral a las 5:55pm.

Los docentes utilizan un sistema de rotación y especialización por áreas y años. La elaboración de horarios es realizada por la dirección, tomando en cuenta la realidad de los alumnos, según la carga horaria y se extiende copia a los docentes y alumnos. (Ver Tabla 10 y 11)

Tabla10. Horario de clase del turno vespertino

Hora	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
1	1:00-1:45	1:00-1:40	1:00-1:40	1:00-1:40	1:00-1:45
2	1:45-2:30	1:40-2:20	1:40-2:20	1:40-2:20	1:45-2:30
3	2:30-3:15	2:20-3:00	2:20-3:00	2:20-3:00	2:30-3:15
Receso	3:15-3:30	3:00-3:15	3:00-3:15	3:00-3:15	3:15-3:30
4	3:30-4:10	3:15-3:55	3:15-3:55	3:15-3:55	3:30-4:10
5	4:10-4:50	3:55-4:35	3:55-4:35	3:55-4:35	4:10-4:50
6	4:50-5:30	4:35-5:15	4:35-5:15	4:35-5:15	4:50-5:30
7	-----	5:15-5:55	5:15-5:55	5:15-5:55	-----

Fuente encuesta a docentes

Los docentes al ser encuestados manifestaron trabajar de manera rotativa para cuidar la hora de receso de los alumnos evitando casos de indisciplina.

Tabla 11. Rol de Cuido de receso del turno vespertino del instituto.

Cuido de receso	
Lunes	Lengua y Literatura
Martes	Ciencias Naturales
Miércoles	Ciencias Sociales y E.C.A
Jueves	Educación Física y O.T. V
Viernes	Matemática e Inglés

Fuente encuesta a docentes

e) Otro tipo de organizaciones

En el instituto interactúan varias organizaciones según los instrumentos y encuesta realizada a docentes, están afiliados a la Organización ANDEN, Sindicato Gubernamental en un 85% y un 15% no pertenecen a ningún tipo de organización.

Así como los estudiantes del instituto están organizados en la Federación de Estudiantes de Secundaria.

6.2.3. Dirección en el Instituto

La dirección es otra de las funciones del equipo de dirección, así mismo se define como la acción y efecto de dirigir, llevar a cabo algo hacia un término o lugar, significa guiar, encaminar las operaciones a un fin, según las reglas y sus objetivos a alcanzar.

Otra definición es la acción de conducir individuos dentro de un marco formal de acciones. En toda institución o entidad existe un órgano ejecutivo, el cual lleva sobre todo la responsabilidad de manejar y dominar todo un engranaje de situaciones administrativas a fin de cumplir los objetivos.

La directora expresó en la entrevista, que funciona en el Instituto Nacional un consejo directivo que es el órgano máximo conformado por la directora general, dos subdirectoras y dos jefes de áreas, los cuales analizan la parte científica y parte metodológica, pedagógica y un representante de los maestros, que tiene la función de informar las orientaciones efectuadas por este consejo directivo.

Este consejo directivo, se reúne mensualmente con el objetivo de evaluar todas las metas propuestas que aparecen en el plan anual, así como de un cronograma de actividades que se desarrollan dentro del mes, actividades co-programática, proyectos, capacitaciones, tanto a docentes, alumnos y padres de familia, para el mejoramiento de la disciplina escolar y cumplimiento de tareas. De este equipo directivo se generan las líneas de acción para la organización de actividades de cada año.

a) Gestión Administrativa

Esta gestión tiene como ámbito de acción la institución educativa en su conjunto y sus referentes concretos son: la gestión académica, la gestión de comunidad y la gestión administrativa y financiera.

La acción de esta gestión se concreta en la organización, diseño, desarrollo y evaluación de una cultura escolar propia, el marco de la política educativa vigente.

Con el liderazgo de la directora y su equipo de gestión, la institución se orienta estratégicamente hacia el cumplimiento de su misión y visión.

b) Formas de comunicación con el personal docente y administrativo

Se constató que en la dirección del instituto, existe un folder con hoja realizada a máquina que contiene las *circulares* que se efectúan y que se dan a conocer a los docentes, éstas se encuentran enumeradas consecutivamente.

Observamos que no existe *mural informativo* en la dirección, ni está colocado el *cronograma de actividades* para fluir la información; en la sala de maestro se observó la existencia de una *pizarra acrílica*, donde en algunas ocasiones está escrita alguna información en forma de recordatorio.

Se hace uso de un *libro de actas*, donde se llevan los casos de indisciplina extrema de docentes y estudiantes. La directora se comunica en la sala de maestros con los docentes casi a diario, para brindarles algunas recomendaciones de trabajo. Otra situación con respecto a la comunicación, es que la directora expresa al *colectivo de maestros* sobre lo que espera de ellos, sin embargo existe muy poca fluidez y recepción de parte del personal docente.

Cuando los docentes han cometido falta se les hace tres llamados verbales, de no someterse a lo antes expuesto, se le hace llamado de atención por escrito, memorándum a su expediente, en lo que respecta a los tres llamados de atención pueden incurrir hasta el despido.

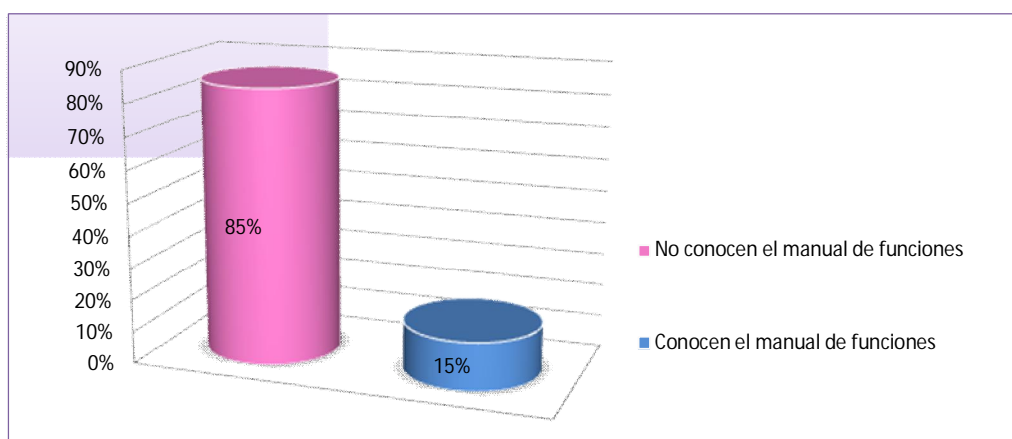
c) Manual de funciones

Es una herramienta fundamental en el proceso de formación de una misión visión compartida en él se establecen los lineamientos esperados en el ejercicio de cargo que se le confía.

En la encuesta realizada a la jefa de área, nos comentó que ella tenía poco tiempo de estar en el cargo y que no dominaba mucho acerca de la dirección y que necesitaba más de tiempo para llenarse de conocimientos.

Por su parte los docentes al ser encuestados sobre el tema un 85% expresaron que existe un documento del MINED, el 15% manifestó desconocer a fondo cuáles son sus funciones. (Ver Gráfica 12)

Gráfico 12. Conocimiento del manual de funciones del Instituto Nacional Público Primero de Mayo "Douglas Sequeira"



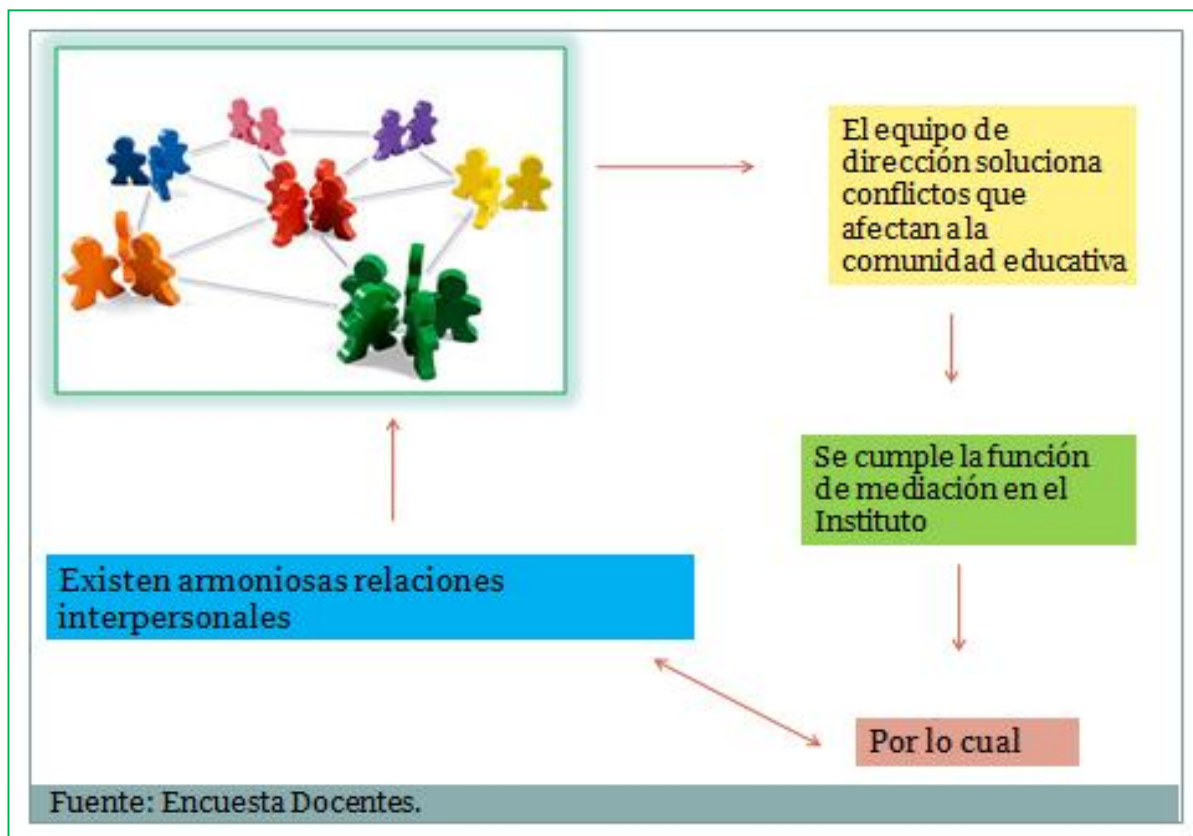
Fuente: Encuesta a docentes

Este proceso de conocer en un escrito las funciones de su cargo facilita relaciones responsables con una apropiación de su labor.

En el Instituto los docentes en los instrumentos aplicados, afirman que el equipo de dirección, utiliza el diálogo ante cualquier conflicto siendo mediadores con la ayuda de la consejería escolar que brinda el Instituto.

Esto indica que no son jueces ni árbitros, no imponen soluciones, ni opinan sobre quién tiene la verdad, lo que buscan es satisfacer las necesidades de las partes en disputa, regulando el proceso de comunicación para darles respuesta a sus inquietudes y manteniendo buenas relaciones interpersonales. (Ver Figura 3).

Figura 3. El diálogo como parte de la mediación que cumple el Instituto



En la entrevista a la directora se conoció en relación a la gestión que mantiene coordinación con Instituciones Públicas entre ellas: Alcaldía, Policía Nacional, Ministerio de Salud, solicitando ayuda para el equipamiento del centro, seguridad del mismo, reparación y pintura de mobiliario, sin embargo hay poca respuesta por parte de estas instituciones gubernamentales. (Ver Gráfica 4).

Figura 4. Relación del Instituto Nacional Público Primero de Mayo "Douglas Sequeira" con Instituciones públicas.



Por su parte los docentes expresan en la encuesta que existe falta de logística por parte de la dirección del Instituto, debido a la poca o nula existencia de recursos básicos y materiales didácticos, para el proceso de enseñanza aprendizaje, ya que manifiestan que solamente se les entrega un marcador acrílico cada dos o tres meses, inexistencia de papelógrafos, libros de textos, entre otros.

En lo que respecta al MINED, existe poca respuesta a los proyectos y necesidades del instituto, ya que cada vez más, las condiciones de infraestructura se encuentran en deterioro, los servicios higiénicos y tendidos eléctricos en mal estado lo que origina que los estudiantes del turno vespertino y nocturno reciban sus clases con poca visibilidad.

6.3. CONTROL Y SEGUIMIENTO QUE APLICA EL EQUIPO DE DIRECCIÓN AL PERSONAL DOCENTE DEL INSTITUTO

La directora también, nos dio a conocer que delega funciones administrativas a las subdirectoras, quienes toman decisiones como máxima autoridad en el Instituto, supervisan de manera directa, realiza con su equipo el plan de reforzamiento escolar en cada materia, organiza y dirige las reuniones con los miembros de la comunidad educativa, dedica seguimiento a los indicadores educativos que garantizan una buena gestión escolar, entre ellos: rendimiento académico, asistencia, retención escolar, otros.

En lo que respecta a entrevista realizada a las *subdirectoras*, expresan algunas formas de control dirigidas al personal docente, entre ellas:

- Cumplir con la revisión de planificación diaria del docente.
- Evaluar el desempeño laboral.
- Orientar actividades generales.
- Controlar asistencia de docentes y alumnos.
- Brindar acompañamiento en el aula de clase a docente.
- Controlar la disciplina estudiantil.
- Plan de reforzamiento escolar.

En la encuesta aplicada a los docentes, estos opinaron que se les aplica diferentes formas de control y seguimiento por parte de las subdirectoras del instituto, por tanto cumplen con lo siguiente:

- Elaboración de planes de clase conforme a dosificaciones mensuales (TEPCES).
- Evalúan rendimiento académico.
- Realizan estadísticas evaluativas.
- Participan en capacitaciones orientadas por la directora y MINED.
- Motivar a los estudiantes, despertar el interés hacia objetivos y contenidos de la asignatura.
- Ofrecer tutoría y seguimiento de los aprendizajes a los estudiantes de forma individual y colectiva.

6.3.1. Análisis Documental del Instituto Nacional Público Primero de Mayo "Douglas Sequeira"

Se realizó un análisis documental, en el archivo de la dirección, con el objetivo de verificar la existencia y condiciones de los documentos legales, administrativos y académicos del Instituto Nacional Público "Douglas Sequeira", ubicado en la Colonia Primero de Mayo, Distrito VII, del Municipio de Managua, Departamento de Managua. (Ver Tabla 12).

En el Instituto no existen: Escritura Pública, Reglamento Estudiantil, Plan Bimensual, Plan Quincenal y Plan Semanal, Hoja NEL (Notificación de Enfermedad Laboral) y Libro del Docente. En la Tabla 12, se presentan los

documentos legales, administrativos y académicos, que sirven para el control y seguimiento del personal docente y administrativo.

Tabla 12. Análisis de documentos legales, administrativo y académicos para el control y seguimiento del personal

DOCUMENTOS LEGALES			
Documentos	SI	NO	Observaciones
(Escrituras del centro)		X	No fue presentada la Escritura Pública del Centro, sin embargo, la directora afirma que está en custodia por parte del MINED.
Reglamento Docente	x		La directora presentó el Reglamento; pero los docentes alegan que desconocen de dicho documento. (Reglamento Ley 114 de Carrera Docente)
Reglamento Estudiantil		X	No existe
Constitución Política de Nicaragua	x		La directora presentó en un libro pequeño y manifestó que tiene reformas parciales.
Reglamento del Ministerio de Trabajo	x		Lo que hace énfasis en Reglamento Higiene y Seguridad del trabajo.
Ley de Carrera Docente	x		Muestra la directora Folleto Reglamento Ley 114 de Carrera Docente.
Ley de Educación	x		Muestra la directora Ley 582 Ley de Educación.
DOCUMENTOS ADMINISTRATIVOS			
Tipos de Planes			
Plan Operación Anual	x		Presentado por la directora, no se da a conocer a los docentes, sólo lo maneja el equipo directivo.
Plan Mensual	x		Existe un plan mensual que es enviado y recibido por la Delegación del D-VII, éste contiene firma y sello.
Plan Bimensual		X	No existe en la dirección del instituto.

Plan Quincenal		x	No existe en la dirección del instituto.
Plan Semanal		x	No existe, solamente observamos anotaciones relevantes de la semana.
Plan Diario	x		Es el que ejecuta el docente en el aula de clase, conforme a dosificaciones calendarizadas en los TEPCES.
Plan de Reforzamiento Escolar	x		Orientado actualmente como curso de verano.
Plan de Acompañamiento Pedagógico	x		Observamos hojas tamaños carta que según la directora se incluirían en el plan diario y plan mensual del docente.
Cronograma de Trabajo	x		Según la directora existe y lo muestra; pero los docentes afirman no conocerlo.
Cuaderno de Asistencia del Docente	x		Observamos que existe hoja foliada en la dirección con fecha, mes, entrada, salida, firma, observación.
Cuaderno de Asistencia del Alumno	x		Cuaderno personal de cada docente, donde se visualiza el control de la asistencia del alumno y trabajos realizados por ellos.
Promociones	x		El libro de promociones se encuentra en excelente estado físico, teniendo este su apertura y cierre correspondiente con fecha, firma y sello.
Misión y Visión del Instituto	x		Existe un documento en la dirección, pero no está visible y los maestros lo desconocen en su mayoría.
Libro de Visitas	x		Está fuera del alcance de la dirección, funciona con los señores de seguridad los cuales anotan las visitas con su nombre, apellido y lugar donde se dirigen, detallando hora, fecha y día.
Libro del Docente		x	No existe en la dirección, docentes no lo conocen.
Nómina	x		Según la directora es enviada por la delegación D-VII y llega una sola vez por mes, cuando se pagan los docentes y se devuelve 48 horas después.
Fuerza Laboral	x		Si está en la dirección del Centro y se actualiza sistemáticamente por la delegación D-VII.
Reglamento	x		Según la directora es el que conocemos como

Interno			manual de funciones, existe, por que lo mostró, pero no lo conocen los docentes.
Expediente Docente	x		Reguardado en la Dirección del Instituto
Organigrama del Instituto	x		La directora no los enseñó, pero los docentes lo desconocen por no estar visible en ningún sitio del instituto.
Control de Matricula	x		Si existe, se lleva a cabo con un formato especificando datos generales de los padres y del alumno.
Control de Entrega de Boletines	x		Se realiza cada dos meses con convocatoria verbal y escrita por el equipo de dirección y se le entrega a los padres de familia.
Manual de Funciones	x		Según la directora existe un documento del MINED, pero que es poco conocido por los docentes.
Control de los guardas de seguridad.	x		Tienen una hoja de asistencia independiente donde la subdirectora y directora les da seguimiento para el cumplimiento de sus labores y el pago de las horas extras.
Hoja NAT	x		En caso de notificación de accidente de trabajo, seguro de riesgo laboral del docente, la cual es llenada, firmada y sellada por parte de la dirección y delegación del D-VII para trámites del INSS.
Hoja NEL		x	Significa Notificación de Enfermedad Laboral y no existe en la dirección del Centro.
DOCUMENTOS ACADÉMICOS			
Plan de Acompañamiento Pedagógico	x		Supervisiones realizadas por subdirectoras, jefes de áreas.
Ejecución del Acompañamiento Pedagógico	x		Según subdirectora y directora, se da cuando realizan supervisiones directas en el aula de clase.
Capacitaciones	x		Cuando son orientadas por el MINED y dirección del centro, durante el año se han efectuado cuatro capacitaciones: El dengue, Chikungunya, stress, valores éticos.

Evaluaciones	x		Es constante, ya que cada corte es seguido y hay que evaluar el rendimiento académico.
Evaluaciones Mensuales	x		Son orientadas por la responsable de los docentes cada vez que se reúne con el consejo directivo.
Rendimiento Académico	x		Según directora y subdirectora se realiza en cada corte evaluativo y se mide según estadísticas de los maestros para su valoración.
Acta de Actividades Extraescolares	x		Según directora son actividades que se realizan fuera de la escuela por ejemplo: el desfile escolar, olimpiada matemáticas-física.
Actividades Extradocentes	x		Según directora cuando el maestro realiza actividades, fuera de su carga horaria: capacitaciones, TEPCES, feria científica. Es cuando se somete a evaluaciones de competencia de mejor maestro.

Fuente: Entrevista a directora

6.4. RELACIÓN DE LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS QUE REALIZA EL EQUIPO DE DIRECCIÓN CON EL CONTROL Y SEGUIMIENTO AL PERSONAL DOCENTE, IDENTIFICANDO FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Este análisis es un proceso de apreciación y valoración de las actividades realizadas, con el propósito de identificar elementos fundamentales que determinan la relación de las funciones administrativas que realiza el equipo de dirección, para el control y seguimiento al personal docente del Instituto Nacional Público Primero de Mayo "Douglas Sequeira", siendo ésta, una forma de retroalimentación como requisito esencial para el proceso de toma de decisiones orientado a mejorar la educación.

Las funciones administrativas que realiza el equipo de dirección tiene incidencia en las funciones del personal docente y de apoyo, ya que existe una planificación anual, sin embargo no participa el personal docente en su

elaboración, también existe un cronograma mensual de trabajo y calendarización de actividades durante el año escolar, el cual es elaborado de acuerdo a las orientaciones del MINED, este proceso de planificación permite hacer un control y seguimiento de las actividades que realizan los docentes de acuerdo a lo planificado.

Con relación a la organización del centro, se puede valorar que se ejecuta y que es buena, ya que existe un organigrama y un manual de funciones que delimita los cargos y funciones del personal docente y administrativo, por tanto, el manual de funciones es poco conocido, se organizan los horarios de clases, rol de cuido del receso, organización de la fuerza laboral, fechas para la matrícula y existen formas de control y seguimiento del personal docente, sin embargo hay pocas capacitaciones programadas durante el año y así mismo supervisiones al personal docente.

El equipo de dirección tiene su propio estilo para dirigir y es adecuada, hay limitaciones de gestiones administrativas, principalmente en la elaboración de proyectos, sin embargo hay una buena relación con las instituciones del estado, pero poca respuesta por parte de las mismas.

Hay dificultades entre las relaciones interpersonales equipo de dirección y docentes, por lo que estas deben de mejorarse, se puede constatar que el equipo de dirección del instituto, está dirigido por personas capacitadas y funciona colectivamente con los docentes para cumplir con los objetivos propuestos.

En síntesis existen diferentes formas de control y seguimiento al personal docente, sin embargo se requiere potencializar formatos y estrategias, para evolución del desempeño docente, ya que existen debilidades que requieren de atención para elevar la calidad del proceso enseñanza aprendizaje. (Ver tabla 13 y 14)

Tabla 13. Fortalezas y debilidades del Equipo de Dirección

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Se trabaja en equipo	Actualizar formatos de acompañamiento pedagógico y evaluación del desempeño docente
El equipo de dirección se encuentra capacitado profesionalmente	No existe apoyo por parte de Organismos No Gubernamentales (ONG)
La dirección motiva a cumplir con los objetivos propuestos	Inexistencia de recursos didácticos para impartir clase
Tanto la directora general y las dos subdirectoras del turno matutino y vespertino son Licenciadas en Lengua y Literatura	No toma las medidas adecuadas para que los docentes cumplan con sus funciones de acuerdo a lo que plantea la Ley 114 "Ley de Carrera Docente" y el Reglamento del MINED.
Mantienen los registros y documentos legales, administrativos y académicos en muy buenas condiciones	Desconocimiento en cuanto a la definición del tipo de liderazgo que se ejerce en el instituto
Se planifica con miras a lograr objetivos y metas en tiempo y espacio determinado (plan anual y mensual, cronograma de actividades orientadas con base a las políticas educativas del MINED	Pocas capacitaciones y supervisiones del equipo de dirección a los docentes
Existe una fuerza laboral debidamente actualizada año 2014	El organigrama no se encuentra visible
La elaboración de horarios de clase es	Dar a conocer los planes y proyectos

realizada por la directora tomando en cuenta realidad de alumnos y carga horaria	que ejecuta el instituto a los docentes
La directora se comunica diariamente con el colectivo de maestros, para brindar algunas recomendaciones de trabajo	Sin embargo, se deben mejorar las relaciones interpersonales entre docentes y equipo de dirección
El instituto participa en diferentes actividades extracurriculares (desfiles y competencias por asignatura)	Falta de gestión ante el MINED, en cuanto a los proyectos y necesidades del instituto
El equipo directivo utiliza el dialogo ante cualquier conflicto siendo mediadores entre las partes	En el instituto no existe escritura pública, reglamento interno, hoja NEL, ni cuenta con plan bimensual, quincenal y semanal
Para el proceso de comunicación oral y escrita se utilizan circulares, pizarra acrílica, libros de actas, memorándum	Algunos expedientes de los docentes se encuentran incompletos
Existe Consejería Escolar	No existe mural informativo en la dirección
Equipo de dirección mantiene buenas relaciones de trabajo con el Consejo Local Educativo y el Consejo Directivo	Poca asistencia de parte de padres de familia a reuniones en el instituto
Está coordinado con las instituciones de gobierno: Alcaldía, Policía Nacional, Minsa, MINED en pro de las actividades del instituto	Existe poca respuesta de las instituciones estatales a las necesidades inmediatas del instituto

Fuente: Entrevista a directora, subdirectoras

Tabla 14. Fortalezas y debilidades de los Docentes

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Participan en las actividades orientadas por el MINED (Diplomado, Tepces, estudios UNAN-Managua)	Indisciplina laboral de algunos docentes (inasistencia, impuntualidad)
Reforzamiento escolar orientado por el equipo de dirección y ejecutado por los docentes	La relación de los docentes con la dirección no son muy buenas, ya que son pocas abiertas y sinceras
Los docentes tienen muy buena relaciones humanas y existen diferentes formas de control y seguimiento en su desempeño (control de registro de asistencia, evaluaciones)	Metodología utilizada por los docentes es tradicional
Cuentan con nivel académico y muchos años de experiencia, que califica al personal para desempeñar el cargo, con la preparación científica académica que demanda el MINED	No existen políticas de estímulo para los docentes
Los docentes utilizan sistema de rotación y especialización por áreas y años	El personal docente no participa en la elaboración de la planificación anual
Se encuentran organizados en el sindicato gubernamental ANDEN	Pocas capacitaciones y supervisiones programadas durante el año

Fuente: Encuesta a docentes

VII. CONCLUSIONES

Después de haber realizado este estudio investigativo con base a los objetivos planteados se llegó a las siguientes conclusiones:

- El equipo directivo tiene preparación académica, pero requiere de formación en temáticas de administración Educativa, por ejemplo: Liderazgo, Motivación del Personal, Gestión Administrativa, Relaciones Humanas, etc.
- El equipo de dirección cuenta con un personal docente de gran experiencia y preparación académica, pero entre el equipo de dirección y docentes no existe una buena comunicación y relaciones interpersonales.
- El equipo de dirección, elabora un plan de desarrollo de trabajo, un plan mensual, cronograma y calendarización del año escolar, con base a las políticas educativas del MINED y mantiene constante coordinación con el consejo local y consejo directivo.
- Existe una buena organización, ya que los docentes están ubicados según su especialidad, existe un sistema de rotación y especialización por año y áreas, los horarios de clases son adecuados y se elaboran de acuerdo a lo orientado por el MINED, sin embargo hay pocas capacitaciones y supervisiones, así mismo se necesita que existan formatos de control al desempeño docente.
- Existen documentos de control y registro en el área legal, administrativa y académica que ayudan a los docentes cumplir con las orientaciones de la dirección del centro y normas del MINED; pero se requiere de elaboración de estándares precisos y concretos para mejorar éste control y seguimiento, también se requiere de políticas de estímulo en cuanto al cumplimiento de las funciones del personal docente.

VIII. RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones obtenidas en nuestro análisis presentamos algunas recomendaciones:

8.1. Al equipo de Dirección

- Participación de los docentes en la planificación anual, semestral, mensual y seguimiento de lo planificado.
- Implementar capacitaciones permanentes y necesarias que ayuden a los maestros a fortalecer sus conocimientos y mejorar el desempeño de sus labores.
- Realizar gestiones administrativas para solventar la necesidad de recursos y material didáctico.
- Implementar políticas de estímulo a docentes, a fin de transmitir mayor motivación.
- Realizar sistemáticamente el plan de reforzamiento escolar a los docentes de secundaria en todas las asignaturas.
- Se deben poner a funcionar los colectivos pedagógicos.
- Se requieren de formatos y estándares para el control y seguimiento del desempeño docente, por ejemplo: Plan de supervisión.
- Se debe de elaborar un plan de capacitación y supervisiones durante el año escolar.
- Actualizar formatos de acompañamiento pedagógico y evaluación al desempeño, para mejorar el control y seguimiento al personal docente.

8.2. A Docentes

- Brindar ayuda al equipo de dirección en la aplicación del plan de reforzamiento académico.
- Apoyar al equipo de dirección en las actividades extra-curriculares del instituto.
- Mejorar la disciplina laboral en algunos docentes, en cuanto a la asistencia y puntualidad.
- El colectivo de maestros debe aceptar de manera constructiva, las orientaciones y recomendaciones del equipo de dirección.
- Conocer el manual de funciones de su cargo, lo que facilitará relaciones responsables con una apropiación de sus labores.
- Conocer la misión y visión del centro, así como las normativas del MINED.
- Participar con el equipo de dirección en la elaboración del plan operación anual.

IX. BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, M (1993). El Perfil del Director en el Sistema Educativo; Influencia del modo de acceso y modelo organizativo en el estilo de la dirección. Madrid: Uned.
- Albarrola, M. (1999). Perfiles del desempeño docente
- Arribas. (1977). La organización escolar.
- Brigg. (2000). La evaluación sobre el trabajo docente.
- Bolívar, A. (1997). *Liderazgo, mejora y centros educativos*. El liderazgo en educación. Madrid: UNED. 1
- Caminero, JM. (2012). Competencias de la dirección escolar para una gestión de calidad. Editor. Universidad de Valladolid. Escuela Universitaria de Educación (Palencia).
- Castro, Fidel. (1985). Superación Profesional de Docentes.
- Cerda, Hugo. (1999). Control adecuado de las Instituciones Educativas. Buenos Aires, 20 junio, Diario de la revolución cubana". Ed. R. Torres. Barcelona
- Creswell, Mertens, Yedigis y Winbach (2005). El marco teórico como la revisión de la literatura.
- Chavarría y Araya. (1978). Utilización de recursos materiales y humanos.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. (3ª Edición).
- Chiroque, Sigfredo. (2006). Revista Iberoamericana, Desempeño Docente. Volumen 1, Número 2.
- Daft, Richard. (1999). Teoría y Diseño Organizacional (6ª Ed.). México, DF
- Daft, Richard (1993). La Experiencia del Liderazgo. (3ª. Edición).
- Dixon. (1994). Libro Educación Superior en la sociedad actual. (3ª. Edición)
- Durán. (2007). El liderazgo situacional.
- Eslava. (2006). La capacitación clave de la Educación. (2ª. Edición).
- Fayol, Henry. (1972). Importancia de la Función Administrativa. Administración Industrial y General Publicada en Francés.

- Fantova, Fernando. (2005). Manual para la gestión de la intervención social. Políticas, Organizaciones y Sistemas para la acción. Madrid: Editorial CCS; 2005.
- Fernández, Batista. (2006). Gestión Institucional.
- Fontana, Casamayor. (1986). El control del comportamiento en el aula. (2ª, Edic)
- Galindo, Jesús. (1998). Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación. ITESO. Universidad de Guadalajara, Mexico.
- Gimeno, José (1989). La evaluación de la enseñanza en J. Gimeno, Sacristán y A. I. Pérez Gómez, Comprender y Transformar la enseñanza, Madrid, Morata.
- Freeman, Edward. (1994). La organización como propósito para alcanzar una meta.
- González, G. Luis. (2003). Las organizaciones escolares, dimensiones y características. (Coord.) Organización y gestión de centros educativos.
- González, E. (1993). Influencia de la acción gerencial del director de Educación Básica en la participación docente.
- Gonzaga, Matta. (1983). La planificación como prefiguración del futuro.
- Hernández, Ruíz. (1954). La organización escolar.
- Hernández Sampieri, Roberto. (1991). Metodología de la Investigación. (4ª, Edición por Mac Graw-Hill/Interamericana).
- Hernandez, Sarramona. (1986). El control adecuado para una institución educativa.
- Jiménez, P. (1982) Adiós Estado, Bienvenida Comunidad. Eiunsa. La dirección Escolar.
- Lianera. (1991). Estrategias del desempeño docente. (1ª Edición)
- López y Orozco. (2013). Aplicación de las funciones administrativas por el equipo de dirección.
- Longo. (2002). El director administrador en el desarrollo curricular.
- Núñez. (2006). Supervisión escolar y desempeño laboral de la Educación Básica para la Universidad Rafael Urdaneta.

- Marín, H. (2007). Gestión y sus aplicaciones. México: Trillas.
- Martí, José. (1880). Discurso en Steek Hall el 21 de enero 1880.
- Martínez, Limache. (2012). La calidad de la educación. (2ª. Edición)
- Mondy. (2000). La evaluación en el rendimiento laboral.
- Mosley, Megginson, Pietri. (2005). El director representante de institución educativa.
- Nixón, Richard. (1946). The Memoirs of Richard Nixon 1978, Nueva York, Grosset and Dunlap. 1978.
- Odonnell, Koontz. (1980). "Curso De Administración Moderna"
- Odonnell, Koontz. (1988). Elementos de administración. (3ª. Edición). Mexico.
- Peralta y Mena (2012). Liderazgo de la directora y su incidencia en el desempeño docente.
- Oviedo. (2004). Manual del procedimiento para el acompañamiento y seguimiento en los centros educativos.
- Pérez, J. (2008). Adiós Estado, Bienvenida Comunidad. Eiusa.
- Pérez, E. (2006). El director como gestor de currículo.
- Peter, Senge. (1992). La capacitación como técnica de dirección.
- Reyes, Agustín. (1994). Revolución industrial y la Administración Moderna. Administración Moderna. México; Editorial Limusa.
- Rugarcia. (1994). El desempeño docente.
- Robbins y Coulter (1997). La Política del Cambio: Retos y Misión de los Líderes. (6ª. Edición).
- Robbins, S. (1998). La Administración en el mundo de hoy. México: Prentice Hall
- Robert Johnson & Patricia Kuby (2005). Estadística elemental, lo esencial. (3ª. Edición). Thomson.
- Rodríguez, María. (1998). Colección Documental para el acervo de la cultura popular.
- Rojas, Marcelo. (2002). Manual de investigación y redacción.

- Salinas, Araujo. (2011). Modulo de asesoría, acompañamiento y supervisión pedagógica.
- Stogdill, RM. (1948). Los factores personales asociados con el liderazgo: Un estudio de la literatura." *Journal Of Psychology*.
- Stoner. (1996). *Administración*. Sexta Edición. Prentice Hall. Hispanoamericana S.A. México.
- Stoner, James. (2011). *Administración*. (6ª. Edición). Mexico.
- Svin. (1983). *Funciones del director de Educación Media y Educación Básica*.
- Sundín, M. (2003). *Investigación cualitativa en Educación: Fundamentos y Tradiciones*. Madrid Mc Graw Hill.
- Terry, George (1997). *El control etapa del proceso administrativo*.
- Uribe, Mario. (2005). *El liderazgo como organización con cultura de calidad*.
- Unesco. (2004). *Informe de seguimiento de la educación para todos en el Mundo 2005: El imperativo de la calidad*. Consultado el 24 de noviembre de 2006.
- Valdés. (2000). *El desempeño docente*. (1ª. Edición)

9.2. WEB GRAFÍAS

- Marconi, Jorge. (2012). Dirección Educativa. Educación Administrativa.
<http://www.monografias.com/trabajos94/direccion-educativa/direccioneducativa.shtml>
- Ministerio de Educación
[http:// www.mined.gob.ni/](http://www.mined.gob.ni/) [En español. Última verificación 17 de diciembre 2013.]
- Ley 582 "Ley de Educación":
<http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf>, aprobada el 22 de Marzo del 2006. Publicada en La Gaceta No. 150 del 03 de Agosto del 2006
- Reglamento Ley 114 "Ley de Carrera Docente"
<http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf>, Aprobada el 10 de octubre de 1990. Publicada en La Gaceta No. 225 del 22 de Noviembre de 1990.
- Salazar, Karla. Alexmi Tovar & Diomarlys Sotillo. (2013). Dirección de Recursos Humanos Y Liderazgo.
<http://www.monografias.com/trabajos96/direccion-rrhh-yliderazgo/direccion-rrhh-y-liderazgo.shtml>.

ANEEXOS

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua
Recinto Universitario "Rubén Darío"
Facultad de Educación e Idiomas
Departamento de Pedagogía
Carrera Administración de la Educación



**Propuesta de Guía de Instrumento de Acompañamiento Pedagógico y
propuesta de Evaluación al Desempeño Docente del Instituto Nacional
Público Primero de Mayo "Douglas Sequeira"**

**Autor(a): Br. René Guillermo Méndez Aguilar
Bra. Luz Vianey Salazar**

Tutora: MSc. Gloria Villanueva Núñez

Managua, Nicaragua Diciembre, 2014

INTRODUCCIÓN

Después de haber analizado este estudio, con base sobre las funciones administrativas del equipo de dirección, para el control y seguimiento del personal docente del Instituto Nacional Público Primero de Mayo "Douglas Sequeira", se logra constatar que en el archivo de la dirección existen registros y documentos legales, administrativos y académicos, cuaderno de control de asistencia, que contiene el horario de entrada y salida de los docentes, el equipo de dirección trabaja coordinadamente y cumple con la jornada laboral de acuerdo a la programación y calendarización mensual, sin embargo, se programan pocas capacitaciones por parte del equipo de dirección a docentes.

Existen diferentes formas de control y seguimiento al personal docente, pero se requiere potencializar formatos y estrategias, para evolución del desempeño docente, ya que existen debilidades que requieren de atención para elevar la calidad del proceso enseñanza aprendizaje.

Ante tal situación se plantea al equipo de dirección y personal docente, una propuesta de guía de instrumento de acompañamiento pedagógico y propuesta de Evaluación al desempeño docente del Instituto Nacional Público Primero de Mayo "Douglas Sequeira", con el propósito de avanzar de manera continua el acompañamiento, buscando mejorar las funciones administrativas en torno a aspectos específicos del desempeño pedagógico en el aula y planificar de forma sustentada la retroalimentación y modelaje como apoyo para la nueva práctica del docente acompañado.

OBJETIVOS

- Facilitar al equipo de dirección del Instituto Nacional Público Primero de Mayo "Douglas Sequeira", insumos como resultado de la investigación en relación al acompañamiento pedagógico.
- Fortalecer a través de una propuesta de guía de acompañamiento pedagógico y propuesta de guía de evaluación al desempeño docente, para mejorar el control y seguimiento de sus funciones.

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua

Recinto Universitario "Rubén Darío"

Facultad de Educación e Idiomas

Departamento de Pedagogía

Carrera Administración de la Educación



Propuesta de Guía de Instrumento de Acompañamiento Pedagógico del Instituto Nacional Público Primero de Mayo "Douglas Sequeira"

I. Datos Generales:

Fecha: _____ Hora: _____

Nombre del

Supervisado: _____ Asignatura: _____

Nombre del Supervisor: _____ Nivel: _____

No. De Estudiantes F: _____ AS: _____

- Objetivos:
1. Verificar la estructura didáctica del plan de clases.
 2. Constar la aplicación de los principios y funciones didácticos en el desarrollo de la clase.
 3. Observar durante el desarrollo de la clase sí promueven valores educativa.
 4. Comprobar si el contenido en desarrollo está en correspondencia con la programación.
 5. _____

UNIDAD No: _____ NOMBRE: _____

LOGRO DE APRENDIZAJE _____

METODO: _____

1. REVISION DE PLANES	EXC	MB	B	R	D	OBSERVACIONES
1. Realiza su planificación siguiendo la estructura didáctica de la transformación curricular						

2. Redacción del indicador de logros de aprendizaje-contenido						
3. Los contenidos, actividades y procedimiento de evaluación se derivan de las competencias de grado						
4. Tiene sus registros de notas, asistencia organizada y actualizada						
I. Momento Ambiente en el aula de clase y relación pedagógica (Actividades Iniciales)						
1. Puntualidad						
2. Promueve el orden						
3. Control de la asistencia						
4. Revisión de la clase anterior						
5. Favorece una relación de confianza, cercanía, escucha y respeto						
6. Fomenta valores educativos, morales, hábitos y actitudes						
7. Interviene inmediatamente con las conductas inadecuadas y genera respuestas asertivas frente al quiebre de las normas de convivencia						
8. En el aula de clase se visualiza materiales que ayuden a la comprensión del contenido de la unidad						
II. Momento (Actividades de Desarrollo)						
1. Pregunta y aclara el tema anterior						
2. Anota y orienta los indicadores de						

logros						
3. Presenta y anota el nuevo tema						
4. Relaciona el contenido anterior con el nuevo						
5. Explica y domina el tema de la clase						
6. Relaciona la teoría con la practica						
7. Sigue secuencia lógica al impartir la clase						
III. Momento (Actividades Finales)						
1. Al finalizar la clase, los contenidos son relacionados con el indicador de logro que se pretendió obtener						
2. Realiza evaluación del tema						
3. Consolida el tema						
2. Asignan tareas en casa						

Observación/Recomendación

Firma del Docente

Firma del Supervisor

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua

Recinto Universitario "Rubén Darío"

Facultad de Educación e Idiomas

Departamento de Pedagogía

Carrera Administración de la Educación



Propuesta de Guía de Evaluación al Desempeño Docente del Instituto Nacional Público Primero de Mayo "Douglas Sequeira"

I. Datos del Evaluado (a):

1. Nombre y Apellidos: _____
2. Puesto que ocupa: _____
3. Fecha que Ingreso: _____ 4. Fecha en el puesto: _____
5. Período a evaluar: _____
6. Fecha de la Evaluación: _____

II. Desempeño Laboral del Evaluado (a):

	Factores		Grados					
			I	M	B	MB	E	
1.-	Disciplina laboral: Permanencia en su puesto de trabajo en jornada laboral establecida		20ptos.					
	1.1	Asistencia	5	1	2	3	4	5
	1.2	Puntualidad	5	1	2	3	4	5
	1.3	Aprovechamiento de la jornada laboral	5	1	2	3	4	5
	1.4	Comportamiento durante la jornada laboral	5	1	2	3	4	5
	Total Disciplina Laboral		20					
2.-	Responsabilidad: calidad y cumplimiento en el trabajo		30 pts.					

	2.1	Dominio y conocimiento de su trabajo	9	2	4	6	8	9
	2.2	Planificación del trabajo	9	2	4	6	8	9
	2.3	Cumplimiento de orientaciones y ejecución en Tiempo	6	1	2	4	5	6
	2.4	Calidad de trabajo realizado	6	1	2	4	5	6
Total Resultado del Trabajo			30					
3.-	Actitud y habilidad en el trabajo.							
			30ptos.					
	3.1	Asistencia	5	1	2	3	4	5
	3.2	Puntualidad	5	1	2	3	4	5
	3.3	Aprovechamiento de la jornada laboral	5	1	2	3	4	5
	3.4	Comportamiento durante la jornada laboral	4	1	2	3	3.5	4
	3.5	Trabajo en equipo y cooperación	4	1	2	3	3.5	4
	3.6	Relaciones interpersonales	4	1	2	3	3.5	4
	3.7	Capacidad de comunicarse y compartir experiencias	3	1	1.5	3	2.5	3
Total Actitud y habilidad en el trabajo			30					
4.-	Desarrollo de Competencias.							
			20ptos.					
	4.1	Auto organización	5	1	2	3	4	5
	4.2	Puntualidad	5	1	2	3	4	5
	4.3	Aprovechamiento de la jornada laboral	5	1	2	3	4	5
	4.4	Comportamiento durante la jornada laboral	5	1	2	3	4	4
Total Desarrollo de Competencias			20					

Total Puntaje:

100				
------------	--	--	--	--

Total Puntaje Obtenido: _____

III. Comentarios sobre la Evaluación

Comentarios del o la evaluador(a) sobre el Desarrollo mostrado por la persona evaluada durante el periodo a evaluar:

IV. Evaluación cualitativa del cumplimiento de las actividades extraplan encomendadas

V. Comentarios del evaluado (a) con relación a los resultados de su evaluación:

Nombre Evaluador(a)

Firma

Nombre Evaluado(a)

Firma

	<u>RANGOS</u>
E: Excelente	100
MB: MUY BUENO	85-99
B: BUENO	60-84
M: MEJORABLE	50-59
I: INSUFICIENTE	0-49

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua
Recinto Universitario "Rubén Darío"
Facultad de Educación e Idiomas
Departamento de Pedagogía
Carrera Administración de la Educación



Entrevista

Estimado (a) Director(a):

Como estudiante de Pedagogía de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. La siguiente entrevista tiene como propósito obtener información sobre la efectividad de las funciones administrativas del equipo de dirección, para el control y seguimiento del desempeño del personal docente del Instituto Nacional Público Primero de Mayo "Douglas Sequeira" en el Turno Vespertino, Colonia Primero de Mayo, Distrito VII, Departamento de Managua, II Semestre del año 2014. Le solicito su colaboración en la realización de esta entrevista, sus aportes serán de gran utilidad para el trabajo.

I.-Datos Generales:

Edad: _____ Sexo: _____ Años de experiencia: _____

Nivel Académico: _____

Años de experiencia en Dirección escolar: _____

Tiempo que lleva en el cargo en el Centro Escolar: _____

Estudios realizados de los últimos tres años: _____

II.-Aspectos Administrativos:

• **Planificación:**

1. ¿Cuenta con una visión y misión el instituto que usted dirige?

Si _____ No _____

2. ¿Qué mecanismos utiliza usted, para cumplir con los lineamientos del Mined?

3. Tipos de planes que se elaboran en el Instituto

Plan quincenal _____

Plan anual _____

Plan bimensual _____

Plan mensual _____ Cronograma _____ Otros _____

4. ¿Explique quiénes participan en la elaboración de los planes?

Anual: Directora _____ Subdirectora _____ Docentes _____

Padres de familia _____ Estudiantes _____

Bimensual: Directora _____ Subdirectora _____ docentes _____

Padres de familia _____ Estudiantes _____

Plan mensual: Directora _____ Subdirectora _____ Docentes _____

Padres de familia _____ Estudiantes _____

5. ¿Cómo controla y evalúa los planes existentes en el Instituto?

6. ¿Considera usted que la infraestructura del Instituto es la adecuada para su funcionamiento?

Si _____ No _____ ¿Por qué?

7. ¿De qué manera se lleva a cabo la planificación en las actividades extracurriculares?

• **Organización:**

1. ¿Cuáles son las características que se dan en el proceso de las funciones administrativas en el Instituto Nacional Público Primero de Mayo "Douglas Sequeira"?

2. ¿Quiénes participan en la planificación de los proyectos en el Instituto?

3. ¿De qué manera está organizada la fuerza laboral?

4. ¿Cuál es la población estudiantil en el Instituto en el turno vespertino?

5. ¿Cuál es el número mínimo y máximo en cada una de las secciones de clase correspondiente a cada año?

6. ¿El personal administrativo y docente tienen conocimiento del manual de funciones?

7. ¿Existe un organigrama en el Instituto?

8. Cronograma: Directora _____ Subdirectora _____ Docentes _____

9. ¿Quiénes realizan los horarios de clase del año lectivo?

• **Dirección:**

1. ¿De qué manera está conformado el equipo de dirección?

2. ¿De qué forma funciona la dirección del centro?

3. ¿Cuál es la manera de dirección que se ejecuta con el personal administrativo?

4. ¿Cómo se aplica la comunicación de la dirección con los maestros y personal administrativos?

5. ¿Qué tipo de gestión realiza la dirección con los ONG?

6. ¿Cómo se aplican las relaciones interpersonales con los docentes?

7. ¿Cómo valora la dirección del Instituto la relación con la subdirectora?

• **Control**

1. ¿Qué formas de control usted aplica al personal docente?

2. ¿A quién se delega la responsabilidad de los libros de registro y calificaciones?

3. ¿De qué manera se controla la matrícula y disciplina de los estudiantes?

4. ¿Quién es el encargado de actualizar los expedientes de los alumnos?

• **Evaluación y Seguimiento:**

1. ¿Cuáles son los tipos de informes que realiza la dirección del Instituto?

2. ¿Cuáles son los documentos que se envían a instancias superiores?

3. ¿Quiénes están a cargo de las estadísticas y análisis de los resultados de cada evaluación?

4. ¿Quiénes valoran los resultados del rendimiento académico y plan anual en el Instituto?

5. ¿De qué manera se llevan a cabo los registros de asistencia del personal administrativo y docente?

6. ¿De qué manera llevan los registros de ingresos y egresos del personal administrativo y docente?

7. ¿Cuáles son las actividades extraescolares que realizan en el año lectivo 2014?

8. ¿De qué manera controlan el receso de los estudiantes?

9. ¿Cuándo un docente solicita permiso quien lo autoriza en ausencia de la Directora?

10. ¿Ubica un esquema de la calendarización anual del centro?

11. ¿De qué manera se controla la jornada laboral y administrativa del centro?

12. ¿Cómo se realizan los acompañamientos en el aula de clase?

13. ¿De qué manera se controla el incumplimiento de la jornada laboral?

14. ¿Cómo usted le da seguimiento metodológico al personal docente?

15. ¿Qué funciones metodológicas y administrativas realizan los docentes?

16. ¿Cómo valora el desempeño del personal docente?

17. ¿Con qué fortalezas ha detectado el desempeño de los docentes?

18. ¿Qué dificultades ha detectado en el desempeño docente?

19. ¿Qué estrategias utiliza para superar las dificultades del desempeño de los docentes?

20. ¿Cuál es la importancia de las funciones administrativas que se aplican en la dirección del Instituto?

21. ¿Cómo se garantiza la efectividad de la aplicación de las funciones administrativas?

22. ¿Qué tipo de evaluaciones aplica en el Instituto?

¡Gracias!

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua

Recinto Universitario "Rubén Darío"

Facultad de Educación e Idiomas

Departamento de Pedagogía

Carrera Administración de la Educación



Entrevista

Estimada Sub-Director(a):

Como estudiante de Pedagogía de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. La siguiente entrevista tiene como propósito obtener información sobre la efectividad de las funciones administrativas del equipo de dirección, para el control y seguimiento del desempeño del personal docente del Instituto Nacional Público Primero de Mayo, "Douglas Sequeira", en el Turno Vespertino, Colonia Primero de Mayo, Distrito VII, Departamento de Managua, II Semestre del año 2014. Le solicito su colaboración en la realización de esta entrevista, sus aportes serán de gran utilidad para el trabajo.

I.-Datos Generales:

Edad: _____ Sexo: _____ Años de Experiencia: _____

Nivel Académico: _____

Años de experiencia en dirección escolar: _____

Tiempo que lleva en el cargo en el Centro Escolar: _____

Estudios realizados de los últimos tres años: _____

II.-Aspectos Administrativos:

• **Planificación:**

1. ¿Cuenta con una visión y misión el instituto que usted dirige?

Si _____ No _____

2. ¿Qué mecanismo utiliza usted, para cumplir con los lineamientos del MINED?

3. Tipos de planes que se elaboran en el instituto?

Plan quincenal _____

Plan anual _____

Plan bimensual _____

Plan mensual _____

Cronograma _____

Otros _____

4. ¿Explique quiénes participan en la elaboración de los planes?

Anual: Directora _____ Subdirectora _____ Docentes _____

Padres de familia _____ Estudiantes _____

Bimensual: Directora _____ Subdirectora _____ docentes _____

Padres de familia _____ Estudiantes _____

Plan mensual: Directora _____ Subdirectora _____ docentes _____

Padres de familia _____ Estudiantes _____

5. ¿Cómo controla y evalúa los planes existentes en el Instituto?

6. ¿Qué tipos de evaluación aplica en el instituto?

- **Organización:**

1. ¿Cuáles son las características que se dan en el proceso de las funciones administrativas en el Instituto Nacional Público Primero de Mayo "Douglas Sequeira"?

2. ¿Quiénes participan en la planificación de los proyectos en el Instituto?

3. ¿De qué manera está organizada la fuerza laboral?

4. ¿Cuál es la población estudiantil en el Instituto en el turno vespertino?

5. ¿Cuánto es el número mínimo y máximo en cada una de las secciones de clase correspondiente a cada año?

6. ¿El personal administrativo y docente tienen conocimiento del manual de funciones?

7. ¿Existe un organigrama en el Instituto?

8. Cronograma: Directora _____ Subdirectora _____ docentes _____
Padres de familia _____ Estudiantes _____

9. ¿Quiénes realizan los horarios de clase del año lectivo?

• **Dirección**

1. ¿De qué manera está conformado el equipo de sub-dirección?

2. ¿De qué forma funciona la sub-dirección del centro?

3. ¿Cuál es la manera de sub-dirección que se ejecuta con el personal administrativo?

4. ¿Cómo se aplica la comunicación de la sub-dirección con los maestros, personal administrativo y estudiantes?

5. ¿Qué tipo de gestión realiza la sub-directora con los ONG?

6. ¿Cómo se aplican las relaciones interpersonales con los docentes?

7. ¿Cómo valora la sub-dirección del Instituto la relación con la directora?

• **Control**

1. ¿Qué formas de control usted aplica al personal docente?

2. ¿A quién se delega la responsabilidad de los libros de registro y calificaciones?

3. ¿De qué manera se controla la matricula y disciplina de los estudiantes?

4. ¿De qué modo se controla la disciplina de los docentes?

5. ¿Quién es el encargado de actualizar los expedientes de los alumnos?

• **Evaluación y Seguimiento:**

1. ¿Cuáles son los tipos de informes que realiza la sub-dirección del Instituto?

2. ¿Cuáles son los documentos que se envían a instancias superiores?

3. ¿Quiénes están a cargo de las estadísticas y análisis de los resultados de cada evaluación?

4. ¿Quiénes valoran los resultados del rendimiento académico y plan anual en el Instituto?

5. ¿De qué manera se evalúan a los docentes al terminar el año escolar?

6. ¿De qué manera se llevan cabo los registros de asistencia del personal administrativo y docente?

7. ¿De qué manera llevan los registros de ingresos y egresos del personal administrativo y docente?

8. ¿Cuáles son las actividades extraescolares que realizan en el año lectivo 2014?

9. ¿De qué manera controlan el receso de los estudiantes?

10. ¿Cuándo un docente solicita permiso quien lo autoriza en ausencia de la directora?

11. ¿De qué forma se realiza la calendarización del año escolar en el Instituto?

12. ¿De qué manera se controla la jornada laboral y administrativa del centro?

13. ¿Cómo se realizan los acompañamientos en el aula de clase?

14. ¿De qué manera se efectúa el incumplimiento de la jornada laboral?

15. ¿Cómo usted le da seguimiento metodológico al personal docente?

16. ¿Cómo valora el desempeño docente?

17. ¿Qué tipo de evaluaciones aplica en el Instituto?

¡Gracias!

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua
Recinto Universitario "Rubén Darío"
Facultad de Educación e Idiomas
Departamento de Pedagogía
Carrera Administración de la Educación



Encuesta

Estimados (as) Docentes:

Como estudiante de Pedagogía de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. La siguiente encuesta tiene como propósito obtener información sobre la efectividad de las funciones administrativas del equipo de dirección, para el control y seguimiento del desempeño del personal docente del Instituto Nacional Público Primero de Mayo, "Douglas Sequeira", en el Turno Vespertino, Colonia Primero de Mayo, Distrito VII, Departamento de Managua, II Semestre del año 2014. Le solicito su colaboración en la realización de esta encuesta, sus aportes serán de gran utilidad para el trabajo.

I.-Datos Generales:

Edad: _____ Sexo: _____ Años de Experiencia: _____

Nivel Académico: _____

Años de experiencia en dirección escolar: _____

Tiempo que lleva en el cargo en el Centro Escolar: _____

Estudios realizados de los últimos tres años: _____

II.-Aspectos Administrativos:

• **Planificación:**

1. ¿Tiene usted conocimiento de los planes de trabajo en su centro?

2. ¿Participa usted en su elaboración?

3. ¿Ha participado usted en el POA?

4. ¿Planea diariamente los contenidos de clase en tiempo y forma?

5. ¿Conoce usted sus funciones como docente?

6. ¿Conoce usted algún proyecto en ejecución, méncionelo?

7. El director se comunica con usted a través de:

Circular: _____ Memorandum: _____

Verbal: _____ Directa: _____

• **Organización**

1. ¿Conoce el manual de funciones del instituto?

Si _____ No _____

2. ¿Considera que el manual de funciones se encuentra adecuado con respecto a las funciones que usted realiza?

3. ¿El instituto cuenta con un organigrama funcional?

4. ¿Cree usted que el horario de clases está adecuado según las necesidades de los estudiantes?

Adecuado: _____ Poco adecuado: _____

No

adecuado: _____ Explique: _____

5. ¿Considera usted, estar cumpliendo con sus obligaciones que demanda la dirección del centro y el Mined?

Si _____ No _____ Fundamente _____

6. ¿Qué fortalezas y debilidades considera que existe en el Instituto Nacional Público Primero de Mayo?

• **Dirección:**

1. ¿Qué tipo de liderazgo considera usted en la dirección del instituto?

2. ¿Cómo considera las relaciones interpersonales con los sectores educativos?

Marque las categorías según su relación:

Dirección-Subdirección _____ Dirección-Docente _____

Docente-Docente _____

3. ¿Qué tipos de capacitaciones usted ha recibido por parte de la dirección?

4. ¿Existe en el instituto algún tipo de organizaciones en los siguientes sectores?

Sectores	Si	No	Tipo de organización
Directora			
Docentes			
Equipo de dirección			

- Control y seguimiento:

1. ¿Cuáles son los mecanismos que utiliza la dirección para registrar la asistencia y disciplina de los docentes?

2. ¿Con qué frecuencia recibe acompañamiento pedagógico?

3. ¿Mencione los lineamientos y normativas del Mined que orienta la planificación didáctica?

4. ¿Qué tipo de evaluaciones aplica en el aula de clase?

Diagnostica _____ Formativa _____ Sumativa _____

5. ¿Cómo valora el rendimiento académico de sus estudiantes?

6. ¿Considera usted estar cumpliendo con las obligaciones que demanda la dirección del instituto?

Si _____ No _____ A veces _____ Siempre _____

7. ¿Cómo valora el rendimiento laboral de los docentes?

Excelente _____ Regular _____ Muy bueno _____ Bueno _____ Deficiente _____

8. ¿Cómo ejecuta la planificación didáctica?

9. ¿De qué manera se realiza el plan mensual de los docentes?

10. ¿Cumplen los docentes con los objetivos orientados en clase?

11. ¿De qué forma elabora recursos metodológicos el maestro para la elaboración de sus clases?

12. ¿Se cumplen los contenidos efectuados en la planificación mensual con las fechas establecidas?

Si _____ No _____ A veces _____ Siempre _____

Fundamente _____

13. ¿De qué manera se evalúan los Tepces?

14. ¿Cómo se valoran las actividades extracurriculares?

15. ¿En qué tiempo convoca a reunión la directora al personal docente?

Semanal _____ quincenal _____ mensual _____ bimensual _____

16. ¿Cuántas capacitaciones durante el año ha realizado la dirección del centro?

Una _____ Ninguna _____ Más de dos _____ Siempre _____

17. ¿Cada cuánto realiza reuniones la directora con los padres de familia?

Semanal _____ Quincenal _____ Mensual _____ Bimestral _____

18. ¿Qué recursos didácticos utiliza en clase?

Papelógrafos _____ Pizarra acrílica _____ Libros de textos _____ Otros _____

19. ¿Qué metodología utiliza para impartir clase?

Activa _____ Participativa _____ Motivadora _____ Creativa _____

20. ¿Qué principios y funciones didácticas pone en práctica en el proceso enseñanza aprendizaje? _____

21. ¿La directora realiza supervisiones durante el desarrollo de las clases?

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____ No he visto _____

22. ¿Qué sugerencias le puede dar a la directora del instituto para mejorar sus funciones administrativas?

¡Gracias!

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua

Recinto Universitario "Rubén Darío"

Facultad de Educación e Idiomas

Departamento de Pedagogía

Carrera Administración de la Educación



**Guía de Análisis Documental del Instituto Nacional Público Primero de Mayo
"Douglas Sequeira"**

Objetivo: Verificar existencia y condiciones de los documentos legales, administrativos y académicos del Instituto Nacional Público Primero de Mayo "Douglas Sequeira", Colonia Primero de Mayo, Distrito VII, del Municipio de Managua, Departamento de Managua.

Desarrollo	Si	No	Parcial	Observaciones
Documentos Legales (Escritura Pública del instituto)				
Reglamento Docente				
Reglamento Estudiantil				
Constitución Política de Nicaragua				
Reglamento del Ministerio del Trabajo				
Ley de Carrera Docente				
Ley de Educación				
Documentos Administrativos				
Tipos de Planes				
Plan Operación Annual				

Plan Mensual				
Plan Bimensual				
Plan Quincenal				
Plan Semanal				
Plan Diario				
Plan de Reforzamiento Escolar				
Plan de Acompañamiento Pedagógico				
Cronograma de Trabajo				
Cuaderno de Asistencia del docente				
Cuaderno de Asistencia del alumno				
Promociones				
Misión y Visión del Instituto				
Libro de Visitas				
Libro del Docente				
Nómina				
Fuerza Laboral				
Reglamento Interno				
Expediente del Docente				
Organigrama del Instituto				
Control de Matricula				

Control de Entrega de Boletines				
Manual de Funciones				
Control de los guardas de seguridad				
Hoja NAT				
Hoja NEL				
Control de Registro de Notas				
Ejecución del Acompañamiento Pedagógico				
Capacitaciones				
Evaluaciones				
Evaluaciones Mensuales				
Rendimiento Académico				
Acta de Actividades Extraescolares				
Actividades Extradocentes				

Observaciones Generales:

¡Gracias!

**Tabla 15. Directores del Instituto Nacional Público Primero de Mayo
"Douglas Sequeira"**

DIRECTORES A PARTIR DEL AÑO 1947 AL 2014.	
1947 – 1979	Lic. Ronaldo Montenegro
1979 – 1986	Lic. Francisco Espinoza
1986 – 1990	Lic. Ramona García
1991- 1992	Lic. Mauricio Cisne
1993 – 1994	Lic. Liana Pérez
1994 – 1995	Lic. Francisco García
1995 – 1996	Lic. Nubia Sánchez
1997- 1999	Lic. Carolina Cayaso / Eliuth
2000 – 2001	Lic. Elvira Cuadra
2001 – 2008	Lic. María Victoria Robles
2008 – 2014	Lic. Josefa Mayorga

Fuente: Entrevista a directora

**Figura 5. Insignia del Instituto Nacional Público Primero de Mayo
"Douglas Sequeira"**



Figura 6. Plazoleta del Instituto donde se realizan los actos cívicos y diversas festividades



Figura 7. Dirección del Instituto



Figura 8. Federación de Estudiantes de Secundaria



Figura 9. Estudiantes participando en Jornadas de Brigadas Ecológicas



Figura 10 y 11. Pabellones de clases



Tabla 16. Cronograma de trabajo realizado durante el Seminario de Graduación de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua "2014"

CRONOGRAMA DE TRABAJO													
Descripción	DURACION												
	SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				
	6	13	20	27	4	11	18	25	1	8	15	22	29
Introducción													
Justificación													
Antecedentes del problema													
Elaboración de objetivos													
Marco Teórico													
Preguntas directrices													
Operacionalización de variables													
Diseño metodológico													
Análisis e interpretación de Resultados													
Conclusiones													
Recomendaciones													
Bibliografía													
Anexos													
Entrega del documento final													

Fuente: Estudiantes de V Año de la Carrera Administración de la Educación