



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS  
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA

**AÑO DE LA UNIVERSIDAD EMPRENDEDORA**

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

**Seminario de Graduación para optar al Título de profesor de educación  
media (PEN) en pedagogía con mención en administración de la  
educación.**

**Foco de investigación.**

La Función de Dirección en el desempeño docente en el Centro escolar “Instituto  
Héroes y Mártires de la Reforma”, del municipio de Masaya, Departamento de  
Masaya durante el segundo semestre del año 2017.

**Autoras:**

-  Rosa Argentina Rodríguez López.
-  Francis Magally Lugo López.

**MSC.** Marvin Miranda

**Managua, 01 de Diciembre del 2017.**

## **Agradecimiento**

Le agradecemos a Dios en primer lugar por regalarnos la vida, porque sin él no seríamos capaces de llevar a cabo nuestras metas.

A nuestras familias por apoyarnos en nuestra lucha para seguir adelante con nuestros estudios dándonos apoyo moral y económico para cumplir con nuestras actividades dentro y fuera de la universidad.

A nuestros docentes que nos han enseñado con sus reflexiones a no darnos por vencidas.

Y también gracias a todas aquellas personas que indirectamente nos brindaron información para entregar con éxito nuestro trabajo.

A todos ellos muchas gracias por su comprensión y apoyo que el Señor Jesús los bendiga

## **Dedicatoria**

El presente trabajo de Seminario de Graduación está dirigido a nuestro amoroso padre celestial, que nos ha permitido y dado las fuerzas para poder salir adelante, también por permitirnos llegar a culminar una meta más en nuestras vidas.

A nuestra familia que con paciencia suficiente nos apoyaron incondicionalmente tanto económica como emocionalmente en el transcurso de la formación.

A todos los docentes de Pedagogía por haber compartido sus conocimientos, esa mano amiga y sobre todo por tenernos paciencia y dedicación durante estos 4 años de formación.

## RESUMEN

Esta investigación está dirigida a Valorar sobre La función de Dirección en el Fortalecimiento del desempeño docente en el Centro Escolar “Instituto Héroes y Mártires de la Reforma”, del municipio de Masaya, Departamento de Masaya durante el segundo semestre del año 2017.

El problema de investigación surge ante la necesidad de valorar la función directiva y de que forma el director fortalece a su equipo de trabajo para mejorar la calidad educativa en el centro escolar.

En el marco teórico se describen las dos variables principales de la investigación brindando conceptos, características y elementos. Este trabajo investigativo está dirigido a fortalecer el que hacer de la directora en su estilo de liderazgo en los procesos administrativos.

El estudio es de tipo descriptivo porque describe cualidades y comportamiento de las principales cuestiones de investigación ya que se recolectaron datos en un tiempo y momento determinado para lo cual se aplicaron métodos y técnicas empíricas.

Las principales fuentes de información que nutrieron el estudio fueron: Entrevista al director y grupo focal a docentes y estudiantes.

Esta investigación tiene un enfoque cualitativo porque hicimos un análisis de cualidades y comportamiento del tipo de liderazgo que ejerce la directora y el desempeño de los docentes.

Las principales conclusiones a que se llegó con este estudio fueron la función ejercida por la directora, no se cumple a cabalidad ya que ella se ausenta por otras actividades que le demanda un tiempo muy valioso, impidiendo así cumplir con sus funciones dentro del centro escolar. Tomando en cuenta que ha hecho gestiones y han sido aprobadas para mejorar el ambiente pedagógico en el Instituto Héroes y Mártires de la Reforma.

## INDICE

### Contenido

|  |     |
|--|-----|
| <i>Agradecimiento</i> .....  | i   |
| <i>Dedicatoria</i> .....   | ii  |
| RESUMEN.....   | iii |
| I. INTRODUCCIÓN .....  | 1   |
| 1.1 Justificación .....  | 3   |
| 1.2 Antecedentes.....  | 4   |
| II. FOCO.....  | 6   |
| III. CUESTIONES DE INVESTIGACIÓN .....   | 7   |
| IV. PROPÓSITOS DE INVESTIGACIÓN.....   | 8   |
| V. PERSPECTIVA TEÓRICA.....  | 9   |
| 5.1 Administración: .....  | 9   |
| 5.2 Dirección.....   | 10  |
| 5.2.1 Dirección Escolar .....  | 10  |
| 5.2.2 Importancia de la Dirección Escolar .....                                | 11  |
| 5.2.3 Elementos de la Dirección .....  | 11  |
| 5.3 Modelos Directivos en Educación .....                                      | 12  |
| 5.3.1 El jerárquico administrativo: .....                                      | 13  |
| 5.3.2 El Democrático participativo .....                                       | 13  |
| 5.3.3 El Organizativo pedagógico .....   | 13  |
| 5.4 Las Funciones del Director de un Centro Educativo .....                    | 13  |
| 5.4.1 Planificación .....  | 14  |
| 5.4.2 Organización Escolar .....   | 18  |
| 5.4.4 Control.....   | 22  |
| 5.4.5 Evaluación.....  | 24  |
| 5.5 Obligaciones del Director .....  | 26  |
| 5.6 Docente .....  | 27  |
| 5.7 Leyes y normativas nicaragüenses relacionadas con el trabajo docente ..... | 27  |
| VI. MATRIZ DE DESCRIPTORES.....  | 34  |
| VII. PERSPECTIVA DE LA INVESTIGACIÓN.....                                      | 38  |
| 7.1 Enfoque de la investigación .....  | 38  |
| 7.2 Tipo de Estudio: .....   | 39  |
| 7.3 Escenario.....   | 39  |
| .....  | 39  |

|   |           |
|---|-----------|
| 7.4 Selección de los estudiantes.....   | 40        |
| 7.5 Rol de los investigadores.....  | 41        |
| 7.6 Estrategias para recopilar información .....  | 42        |
| 7.7 Criterios regulativos .....   | 43        |
| 7.8 Acceso y retirada del escenario .....   | 43        |
| 7.9 Técnicas de análisis de información.....  | 43        |
| <b>VIII. ANALISIS DE INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS .....</b>                                     | <b>44</b> |
| <b>Características del Centro Educativo .....</b>   | <b>44</b> |
| 8.1 Funciones que desempeña la Directora del Centro Educativo .....                                 | 45        |
| 8.3 Modelo de dirección que se aplica en la institución escolar.....                                | 45        |
| 8.4 Proceso de planificación institucional .....  | 46        |
| 8.5 Participación de la comunidad educativa en la planificación institucional.....                  | 47        |
| 8.6 Divulgación de la planificación institucional .....   | 48        |
| 8.7 Evaluación de la planificación institucional.....   | 48        |
| 8.8 Proceso de Evaluación al desempeño docente .....  | 49        |
| 8.9 Organización de la comunidad educativa.....   | 50        |
| 8.10 Mecanismos de control en la institución escolar .....  | 51        |
| 8.12 Principios de la evaluación que se aplican en la institución educativa .....                   | 52        |
| 8.13 Derechos de los docentes .....   | 52        |
| 8.14 Fortalezas y limitantes en el desempeño de la función de dirección en el fortalecimiento ..... | 54        |
| 8.15 Acciones para fortalecer la aplicación de la función directiva y el desempeño docente .....    | 55        |
| <b>IX. CONCLUSIONES.....</b>  | <b>56</b> |
| <b>X. RECOMENDACIONES .....</b>   | <b>58</b> |
| <b>XI. BIBLIOGRAFIA .....</b>   | <b>60</b> |
| <b>XII. ANEXO .....</b>   | <b>62</b> |

## **I. INTRODUCCIÓN**

Facultad de Educación e Idiomas de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN Managua, implementa en su loable labor de formar y capacitar profesionales, parte de su plan de estudio de la carrera Pedagogía con mención en Administración de la Educación está la asignatura Seminario de Graduación con la que se complementa la preparación teórica y práctica de un administrador educativo.

La Función Administrativa de Dirección en el fortalecimiento del desempeño docente es fundamental, porque permite que el equipo administrativo de un centro escolar esté capacitado intelectualmente para ser capaz de hacerle frente a las innovaciones del nuevo siglo, permitiendo dar una educación de calidad con los retos de enseñanza-aprendizaje.

El centro escolar se define como un solo grupo enfocado a la enseñanza-aprendizaje. Por esta razón, cada uno de sus miembros debe conocer sus funciones. En el caso de la dirección, conocer las funciones administrativas, fortalece el desempeño docente que es fundamental porque permite explotar las capacidades de todos los recursos de forma óptima.

Por otra parte, desconocer las funciones que tiene el director, elemento importante del centro educativo, propicia el surgimiento de problemáticas que afectan el desarrollo de toda la comunidad educativa. Entre estas problemáticas están: el mal funcionamiento del centro educativo, la indisciplina laboral, deficiencias en la comunicación y orientación, incapacidad de gestión, por mencionar algunas.

En el caso del Instituto Héroes y Mártires de la Reforma, ubicado en la ciudad de Masaya, actualmente se visualizan algunas problemáticas relacionadas a las funciones administrativas, tales como: falta de organización de todos los

elementos del centro, indisciplina laboral, falta de compromiso hacia la tarea educativa, ausencia constante de la figura administrativa.

Entre las posibles causas que generan la situación anterior pueden considerarse que la directora del centro educativo casi siempre esté ausente, por lo que el personal docente se siente sin un guía que lo oriente en su proceso educativo al no tener con quien consultar algún problema que no pueda resolver.

De no implementar acciones que mejoren lo antes planteado, la situación del centro escolar en relación a los procesos de dirección y desempeño docente pueden desembocar en que afecte a la población estudiantil como por ejemplo deserción escolar, desanimo en los docentes al realizar su trabajo de forma eficiente.

La importancia de este estudio radica en poder incidir de manera que se pueda desarrollar en este centro educativo una educación de calidad con una visión positiva tanto para la administración como para la comunidad educativa.

En este estudio, se describirán los resultados negativos que produce esta situación. En primer lugar se explicaran las funciones del director, después se contrastarán con el desempeño docente, para determinar el grado de influencia que tiene la dirección en las fortalezas y debilidades que presenten los profesores.

## **1.1 Justificación**

El presente estudio es importante porque permitirá fortalecer el desempeño tanto de la directora como de los docentes del centro educativo para lo cual los beneficiarios directos serán los alumnos, por cuanto se mejorará la calidad educativa y se obtendrán también beneficiarios indirectos como es la sociedad misma.

Los principales beneficiarios directos serán el equipo de dirección. Porque esto permitirá un conocimiento adecuado de las funciones que le han sido encargadas. Esperando de esta manera que mejore la calidad de su desempeño profesional.

Por otra parte, se espera beneficiar al personal docente y a la comunidad educativa. Puesto que, si hay un cumplimiento acertado por parte de la administración, el trabajo docente tendrá un mejor desempeño y los resultados en general serán positivos.

El estudio es viable porque el equipo investigador cuenta con materiales bibliográficos (libros, archivos PDF, antecedentes, etc.), materiales humanos objetos de investigación (personal de dirección y docente). Finalmente, porque es una temática actual, vigente y de gran impacto en la calidad educativa.

## **1.2 Antecedentes**

Se consultó sobre estudios relacionados al tema de investigación, encontrándose dos estudios nacionales y uno internacionales.

A nivel internacional se encontró un estudio relacionado al tema de investigación el Rol de Director en la escuela: El liderazgo Pedagógico y su incidencia sobre el Rendimiento Académico ( Freire, Miranda, 2014) el cual llegó a las conclusiones la literatura muestra que el liderazgo del director suele incidir de manera indirecta en los aprendizajes de los estudiantes, al verse mediado por el desempeño de los docente en el aula, siempre y cuando el director estimule la comunicación fluida la supervisión constante del personal docente para contribuir a la mejora de la práctica.

Se debe tener presente la misión y la visión de la escuela que se quiere para saber si se está haciendo lo correcto en la administración escolar, bastaría con valorar si se trabajan los principios básicos de la administración: Planeación, Organización, Integración de Personal, Dirección y control.

A nivel nacional se encontró un estudio cuyo tema fue Plan Estratégico de las funciones administrativas y su incidencia en el desempeño docente. (Gaitán, (2013) El cual llegó a las conclusiones el Instituto Nacional Publico Primero de Mayo “Douglas Sequeira” el equipo directivo tiene preparación académica, pero requiere de formación en temáticas de administración educativa por ejemplo: Liderazgo, Motivación del personal, Gestión administrativa y relaciones humana. El equipo de dirección, elabora un plan de desarrollo de trabajo, un plan mensual, Cronograma y Calendarización del año escolar, con base a la políticas educativas del MINED y mantiene constata coordinación con el consejo local y directivo.

Existe una buena organización, ya que los docentes están ubicados según su especialidad, existe un sistema de rotación y especialización por años y áreas, los horarios de clase 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 exista formato de control al personal docente.

Existen documentos de control y registro en el área legal, administrativa y académica que ayudan a los docentes a cumplir con las orientaciones de dirección del centro y norma del MINED pero se requiere de la elaboración de estándares precisos y concretos para mejorar este control y seguimiento también se requiere de políticas de estímulo en cuanto al cumplimiento de funciones del personal docente.

Otro estudio a nivel nacional fue sobre el tema Funciones Administrativas que desempeña el equipo de Dirección en el centro educativo José Dolores Estradas en la comarca las Flores del departamento de Masaya durante el segundo semestre del año 2012. (Velasquez, Gaitán, (2012) El cual llegó a las conclusiones el centro educativo José Dolores Estrada a través de la dirección del centro cuenta con su plan institucional orientado por el ministerio de educación el cual cumple con la normativa para su elaboración.

La incidencia que tiene las funciones administrativas que realiza la directora en el desempeño docente es que la dirección les brinda confianza para realizar su desempeño sin ninguna presión, lo que permite que su desempeño sea más eficaz y eficiente.

## **II. FOCO.**

La Función de Dirección en el desempeño docente en el Centro escolar “Instituto Héroes y Mártires de la Reforma”, del municipio de Masaya, Departamento de Masaya durante el segundo semestre del año 2017

### **III. CUESTIONES DE INVESTIGACIÓN**

1. ¿Cómo es el proceso de aplicación de la función de Dirección en el Centro Escolar?
2. ¿Cuáles son las características que identifican el desempeño docente?
3. ¿Qué fortalezas y limitantes se identifican en la aplicación de la función de Dirección en el fortalecimiento del desempeño docente?
4. ¿Qué acciones se proponen para fortalecer la aplicación de la función directiva y el desempeño docente?

#### **IV. PROPÓSITOS DE INVESTIGACIÓN**

##### **Propósito General:**

1. Valorar incidencia de la función directiva e incidencia en el desempeño de los docente en el centro escolar “Instituto Héroes y Mártires de la Reforma”, del municipio de Masaya, Departamento de Masaya durante el segundo semestre del año 2017.

##### **Propósitos Específicos:**

1. Describir el proceso de aplicación de la función de Dirección en el Instituto Héroes y Mártires de la Reforma.
2. Caracterizar el desempeño de los docente del centro escolar “Instituto Héroes y Mártires de la Reforma”.
3. Identificar Fortalezas y limitantes en el ejercicio de la función de dirección del desempeño docente.
4. Proponer acciones que permitan fortalecer la aplicación de la función de dirección en el desempeño docente en correspondencia con los resultados obtenidos del trabajo de investigación.

## **V. PERSPECTIVA TEÓRICA.**

### **5.1 Administración:**

Según Wankel,(1989), infiere que la administración viene de (lat. ad, hacia, dirección, tendencia y minister, subordinación, obediencia), entonces la define como la ciencia social y técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, del conocimiento, etc.) de una organización; con el fin de obtener el máximo beneficio posible, este beneficio puede ser económico o social, dependiendo de los fines perseguidos por la organización.

Conjunto ordenado y sistematizado de principios técnicas y practica que tiene como finalidad apoyar la consecución de los objetivos de una organización a través de la previsión de los medios necesarios para obtener los resultados con la mayor eficiencia, eficacia y congruencia, así como la óptima coordinación y aprovechamiento del personal y los recursos técnicos, materiales y financieros (Fayol H. , 1916)

Adalberto (Chiavenato, 2000), define a la Administración como "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales". La administración es el proceso de planear, organizar y dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales.

La administración consiste en darle forma de manera consistente y constante a la organización. Todas las organizaciones cuentan con personas que tienen el cargo de servir para alcanzar sus metas por lo tanto busca el logro de los objetivos a través de las personas, mediante técnicas dentro de una organización.

Henry Fayol (1921), conceptualiza que Administrar es “proveer, organizar, dirigir y controlar”, de esta definición podemos decir, que la Administración es indispensable para el funcionamiento eficiente y eficaz de cualquier campo o institución en que se aplique porque garantiza el cumplimiento de las actividades en forma procesual y sistemática.

Según George, (2009), son aquellas tareas organizadas y planificadas previamente por el director y su equipo administrativo las cuales son: Planificación, Dirección, Organización, y Control, las cuales dan vida y eficacia al proceso de administrar.

## **5.2 Dirección**

La dirección debe entenderse como un estilo de liderazgo. En este caso, esta función es ejercida por un director. Además, envuelve los conceptos de motivación, liderazgo, guía estímulo y actuación. A pesar de que cada uno de estos términos tiene una connotación diferente, todo ello indica claramente que esta función tiene que ver con los factores humanos de una organización.

### **5.2.1 Dirección Escolar**

En el contexto de la escuela, la dirección es la encargada de la administración. En el organigrama de trabajo, está ubicado en la parte superior. En otras palabras, la dirección es la responsable de la coordinación del trabajo planificado.

El encargado de la dirección del centro educativo público o privado, es evaluado por su desempeño y competencia para efectos de su ratificación o reemplazo, por su calidad de nombrado o encargado. En este caso la evaluación del director, la hace la instancia superior educativa.

La dirección de un centro educativo, debe tener la capacidad para involucrar a los distintos miembros de la comunidad educativa. Además, debe procurar el cooperativismo entre los profesores, puesto que de esta manera se evita la atomización de esfuerzos. Así mismo, los profesores están en la capacidad de trabajar colaborativamente, sin embargo, este valor debe ser promovido en todo momento por la dirección del centro.

### **5.2.2 Importancia de la Dirección Escolar**

La dirección escolar es importante porque permite el funcionamiento de los procesos administrativo por esta razón una institución sin dirección es un barco a la deriva. En el contexto de la institución educativa el director cumple con funciones elementales Tales como Planificar, organizar, Dirigir, Controlar y evaluar.

### **5.2.3 Elementos de la Dirección**

**Planeación:** dirigir para pronóstico y presupuesto, Dirigir hacia los objetivos, dictando políticas y los procedimientos, Elaboración de cedula de tiempo buscando su aprovechamiento.

**Organización:** formación de las zonas y grupos unitarios de mando. Delimitación de autoridad y responsabilidad, establecimientos de líneas de comunicación.

**Coordinación:** proporcionalidad y equilibrio (entre el número de subordinados y el jefe), medición y ocupación armoniosa del tiempo. Subordinación de los intereses particulares al general de la empresa.

**Motivación:** desarrollo en los individuos de los deseos de ejecutar sus labores con eficiencia. Obtener la cooperación entusiasta y diligente. Revisión permanente de los diferentes tipos de incentivos.

**Comunicación:**

Las sociedades se fundamentan en la capacidad del ser humano para transmitir intenciones, deseos, sentimientos, conocimiento y experiencia de persona a persona. La comunicación tiene como interés central llevar a los seres humanos a entenderse y comprenderse mejor.

 **Liderazgo Administrativo**

Según: (Hernández, (2014)) El liderazgo es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales

. Los directores efectivos aparecen como personas que muestran una visión clara de lo que puede ser su escuela, son capaces de transmitir esa visión y animar a otros para conseguirla; tienen elevadas expectativas de profesores y alumnos y se implican en los procesos instructivos

### **5.3 Modelos Directivos en Educación**

En la dirección del centro educativos, son diversas las maneras en que se actúa. Las directoras y directores, cada uno tiene una manera peculiar de actuación, puesto que cada individuo está dotado de una personalidad, intereses, temperamento, habilidades y compromisos distintos. Al respecto Álvarez (2010) establece tres modelos de cómo el director dirige un centro educativo:

### **5.3.1 El jerárquico administrativo:**

Preocupado por los resultados académicos. Enorme simpatía por los procesos formales y serios, donde alcanza valor lo observable y taxativo. Altamente respetuoso del paradigma científico – técnico. En consecuencia, existe una tradición burocrática en el trato a los procesos, puesto que no existe cabida para acciones no planificadas.

### **5.3.2 El Democrático participativo**

Se basa en la toma de decisiones de manera común. No existe lugar para la imposición de ideas, por lo que se cultiva una cultura cooperativa y participativa en la toma de decisiones. El director se centra en confluir los esfuerzos particulares.

### **5.3.3 El Organizativo pedagógico**

Alto interés por los procesos pedagógicos y técnicos. El currículum logra ubicarse en el centro de la acción, como proyecto que debe desarrollarse.

Hay que considerar que la educación es un proceso que igualmente o con mayor preeminencia requiriere de un buen administrador (a). Comprendida la administración educativa como un proceso integrado (la dirección, la coordinación, la administración de personal y el control) por medio del cual se traza políticas educativas encaminadas al logro de los fines establecidos en la ley de educación nacional, con pertinencia en las necesidades educativas básicas del país y en las aspiraciones de la sociedad. Es un sistema en el que cada elemento, es parte vital y guarda estrecha relación con los demás. Jiménez, W.

## **5.4 Las Funciones del Director de un Centro Educativo**

(Cárdenas, 2010) La función del director escolar conlleva cultivar diversos factores que son clave para que el centro de enseñanza sea eficaz: el trabajo en equipo y

la colaboración entre el personal, la sensibilización hacia las preocupaciones y las aspiraciones no sólo de los estudiantes sino también de sus padres, y la planificación y aplicación con visión de futuro de toda una serie de cuestiones administrativas -- contratación o iniciación del personal, construcción de edificios y pedidos de equipamiento, y organización de la escuela en general. Toda esta serie de responsabilidades vinculadas a la enseñanza es naturalmente más amplia en los países donde la autonomía.

Hablar de las funciones o procesos administrativos es un tema muy interesante, puesto que los partidarios de la escuela del proceso administrativo consideran la administración como una actividad compuesta de ciertas sub – actividades que constituyen el proceso administrativo único; además teniendo en cuenta que es el conjunto de etapas o pasos necesarios para llevar a cabo una actividad para lograr un objetivo entre los cuales se identifican los siguientes:

#### **5.4.1 Planificación**

La planificación se puede definir como: “un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseo, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos” (Bonilla, 2006).

##### **Importancia de la Planificación**

Es importante porque es un proceso donde se establecen metas y se eligen los medios para alcanzar dichas metas, se puede dar en cualquier lugar que existe una organización o bien un organismo social, aunque lógicamente sea más necesario cuanto mayor y más complejo sea este. También infiere, que el éxito de una organización depende directamente de su buena administración y del uso adecuado de los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financiero, de los que se disponga en el momento.

**a)** Permite que la organización este orientada al futuro.

- b) Facilita la coordinación para la toma de decisiones.
- c) Resalta los objetivos organizacionales.
- d) Determina anticipadamente que los recursos se van a necesitar para que la institución opere eficientemente.
- e) Permite diseñar métodos y procedimientos de operación.
- f) Evitan operaciones inútiles y se logran mejores resultados de trabajo.
- g) La planeación es la etapa básica del proceso administrativo: Precede a la organización, dirección, y control y es su fundamento.
- h) Establecer un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o el "empirismo".
- i) Facilita el control al permitir medir la eficiencia de la organización.

#### **Elementos de la Planificación**

Según Martner, Gonzalo, (1978), manifiesta que: la planificación está sustentada en elementos que deben estar presente al momento de su diseño y desarrollo porque constituyen un instrumento para mejorar la participación de los directivos distribuyendo él trabajo y delegando funciones, permite ser innovador y buscar el mayor beneficio con el menor costo; a continuación se detallan los siguientes:

**Propósitos:** las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativos que persigue en forma permanente o influye en el logro de los propósitos, así como de los medios óptimos para conseguirlos.

**Objetivos:** representan los resultados que la institución desea obtener, son fines para alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

**Estrategias:** cursos de acción general o alternativa que muestran la dirección y el empleo de recursos y esfuerzos para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

**Políticas:** son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones; sobre problemas que se repiten dentro de una institución.

**Programas:** son esquemas en donde se establece la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todo aquellos eventos involucrados en su consecución.

### **Tipos de Planes**

Los planes que se elaboran, ejecutan y se practican en las instituciones educativas son los siguientes:

- ✓ Plan Operativo Anual.
- ✓ Plan semestral.
- ✓ Plan mensual.
- ✓ Plan diario.

### **Planificación anual**

Generalmente se elabora al principio del ciclo escolar. Es en este momento cuando se plantea lo que se desea que aprendan los alumnos y cómo hacer para que el aprendizaje se facilite. Esta planificación debe tener una secuencia lógica y debe ser oportuno, para esto es necesario que el docente cuente con información de su grupo de niños para poder realizarla. Tener una idea central anual sirve como organizador para la tarea periódica posterior. El plan anual puede contar con objetivos o propósitos, con contenidos amplios previstos para el año, con estrategias generales, proyectos institucionales para ese grupo de alumnos, proyectos anuales de sala de manera general. Es importante prever las fechas del calendario escolar que requieren un tratamiento específico como las efemérides o salidas didácticas.

### **Planificación periódica**

Parten del plan anual y toman un período acotado. Son más específicas que el plan general. Su duración dependerá de la propuesta y del ritmo de aprendizajes de los alumnos y alumnas. Pueden tomar forma de unidad didáctica, proyecto o secuencias. Deben plantearse con claridad los objetivos, los contenidos, las actividades, los recursos y las formas de evaluación. Deberá estructurarse de manera sencilla y clara, porque lo que importa es su funcionalidad y comunicabilidad.

### **Planificación semanal y planificación diaria**

La planificación diaria es la herramienta que facilitará la organización del día a día. Ambas permiten al docente una mejor organización en tanto a considerar los horarios prefijados en la grilla de la institución, como las horas de música y educación física. Esto posibilita prever las actividades que se incluirán y evitar que sean demasiadas o demasiado pocas.

### **Planificación de la Educación**

Según (Henry Fayol, 1898) refiere que: la planificación educativa es el proceso de orientación racional y sistemáticamente de actividades y proyectos a desarrollar asignando adecuadamente responsabilidades y haciendo uso de los recursos existentes para lograr los objetivos educacionales.

### **Principios de la Planificación Escolar**

La Planificación guarda preceptos o principios que deben estar presentes al momento de su elaboración:

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

#### **5.4.2 Organización Escolar**

La organización escolar es el proceso de arreglar la estructura de una organización y de coordinar sus métodos gerenciales y empleo de los recursos para alcanzar sus metas. Según esta definición una organización puede estar dentro de Instituciones como: escuelas, hospitales, iglesias, en donde las personas que supervisan las actividades de otras son responsables de que estas alcancen sus metas como administradores.

La organización es importante porque permite la distribución equitativa de las funciones. Además refleja el orden en la institución y el nivel de responsabilidad que adquieren los diferentes elementos que la integran. También es la que adopta estrategias que dan soportes a propuestas organizativas concretas, es decir se incorporan al entorno educativo y docentes. (Zeledón, 2015)

La organización escolar se fundamenta en una necesidad de que se cumplan las metas con eficiencia y rentabilidad que se tenga en algún centro en particular. Es importante recordar que la acción de organizar conlleva a la acción de planificar por el medio que nos permiten, poner cada cosa en su sitio mediante un proceso dinámico que puedan cumplir distintas finalidades ordenando los elementos y factores desde una perspectiva que permitan el mejoramiento de un sistema, ya

sea en un contexto económico o social, cultural etc. Por otra parte, gran importancia ya que suministra los métodos para que puedan desempeñar las actividades eficientemente, reduciendo los costos e incrementando la productividad.

Expresa (Fayol, 2012) que la organización se define como: la tarea o actividad por medio de la cual un administrador prevé la coordinación de variables, la estructura y funciones administrativas, las relaciones de autoridad, el empleo y desarrollo de los recursos humanos y materiales, en función de objetivos previamente definidos. Recordemos que la acción de organizar conlleva a la acción de planificar por el medio que nos permiten, poner cada cosa en su sitio mediante un proceso dinámico que puedan cumplir distintas finalidades ordenando los elementos y factores desde una perspectiva que permitan el mejoramiento de un sistema, ya sea en un contexto económico o social, cultural etc.

### **Importancia de la Organización Escolar**

El desarrollo organizacional educativo (D.O.E). Es una de las estrategias de cambios planificados de carácter normativo, o sea se apoya en valores democráticos humanistas, conduce a la participación y cohesión grupal, permitiendo el crecimiento personal y la utilización de las potencialidades del individuo dentro de la organización (Acuña, 2015).

El D.O.E. es una estrategia dentro de un marco conceptual que permite a las escuelas convertirse en sistema de personas auto renovador, auto crítico y receptivo al cambio, con capacidad de formular programas y planes innovadores e íntegros.

### **Principios de la Organización**

- **División del Trabajo:** es el principio de la especialización necesario para la eficiencia en la utilización de las personas. Consiste en la designación de tareas específicas a cada una de las partes de la organización.
- **Autoridad y Responsabilidad:** la autoridad es el poder derivado de la posición ocupada por las personas y debe ser combinada con la inteligencia, experiencia y valor moral de la persona.
- **Unidad de Mando:** una persona debe recibir órdenes de sólo un único superior. Es el principio de la autoridad única.
- **Unidad de Dirección:** principio según el cual cada grupo de actividades que tienen un mismo objetivo, debe tener un solo jefe y un solo plan.
- **Centralización:** se refiere a la concentración de autoridad en la cima jerárquica de la organización.

### **Manual de Funciones**

Es un instrumento o herramienta de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, reglas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores, quedando establecido con claridad la responsabilidad y obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos y perfiles.

También se incluye informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente, dentro de los cuales se indique cualitativa y cuantitativamente en resumen las labores realizadas en el periodo; los problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones, tanto los informes como los manuales deberán ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión. (MINED, 2010)

### **Importancia del Manual de Funciones**

Constituye una herramienta administrativa útil a las jefaturas de las instituciones porque aparte de establecer las funciones de cada cargo, también sirve para hacer o tomar decisiones pertinentes de cambios en los puestos o cuando se desea ascender de categoría a un empleado; ya que da a conocer los requisitos que deben reunir las personas para optar a un puesto; así mismo permite realizar una adecuada selección y contratación de personal, necesidades de capacitación, determina políticas salariales justas y distribuir el trabajo en forma equitativa.

Por lo tanto se puede decir que la organización ocupa un lugar importantísimo como segunda función dentro del proceso administrativo que se lleva a cabo en toda institución; ésta demanda una organización adecuada de todas y cada una de las asignaciones de trabajo según el cargo que desempeña. En esta función se establecen los parámetros requeridos para ser cumplidos en tiempo y forma por cada funcionario de una entidad.

#### **5.4.4 Control**

El control, como indica su propia denominación, supone solamente la verificación o confirmación de la veracidad o exactitud de algo. Esto permite que la autoridad administrativa se involucre por completo en las tareas de supervisión y orientación.

Consiste en valorar el cumplimiento de los objetivos con el fin de ir adaptando la acción a los resultados supone la verificación o confirmación de la veracidad o exactitud de algo.

#### **✚ Importancia del Control**

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

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

## Principios de Control

- **Equilibrio:** A cada grupo de delegación conferido debe proporcionarle el grado de control correspondiente. De la misma manera la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte, al delegar autoridad es necesario establecer los mecanismos suficientes para verificar que se están cumpliendo con la responsabilidad conferida, y que la autoridad delegada está siendo debidamente ejercida.
- **Oportunidad:** el control, necesita ser oportuno, es decir, debe aplicarse antes de que se efectúe el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas, con anticipación.
- **Objetivos:** se refiere a que el control existe en función de los objetivos, es decir, el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos. Ningún control será válido si no se fundamenta en los objetivos y si, a través de él, no se revisa el logro de los mismos.
- **Costo:** el establecimiento de un sistema de control debe justificar el costo que este represente en tiempo y dinero, en relación con las ventajas reales que este reporte. Un control sólo deberá implantarse si su costo se justifica en los resultados que se esperen de él; de lo contrario de nada serviría aplicarlo.
- **Excepción:** el control debe aplicarse, preferentemente, a las actividades excepcionales o representativas, a fin de reducir costos y tiempo, delimitando adecuadamente que funciones estratégicas requieren el control.

### **5.4.5 Evaluación**

Evaluación puede conceptualizarse como un proceso dinámico, continuo y sistemático, enfocado hacia los cambios de las conductas y rendimientos, mediante el cual verificamos los logros adquiridos en función de los objetivos propuestos.

La Evaluación adquiere sentido en la medida que comprueba la eficacia y posibilita el perfeccionamiento de la acción docente.

Lo que destaca un elemento clave de la concepción actual de la evaluación: no evaluar por evaluar, sino para mejorar los programas, la organización de las tareas y la transferencia a una más eficiente selección metodológica

El proceso evaluativo representa una oportunidad para identificar debilidades y buscar soluciones conjuntas. La evaluación debe ser formativa y con la visión de superar las deficiencias.

#### **✚ Principios de la Evaluación**

- ✓ **Democrática**, porque usa la participación, armonía y respeto por el individuo. Se debe actuar democráticamente todos los que participan tienen libertad de opinión.
- ✓ **Científica**, hace uso de procedimientos como la investigación y la experimentación.
- ✓ **Cooperativa**: Se considera que la supervisión es cooperativa porque en ella participan todas las personas involucradas en el hecho educativo. Los diferentes funcionarios que integran el campo de la supervisión deben trabajar cooperativamente, pues los problemas que confrontan y los objetivos que persiguen son comunes; por consiguiente, han de coordinar sus esfuerzos para el desarrollo de planes y programas.

- ✓ **Sistemática**, se basa en un análisis previo para conocer los medios y recursos con los que se cuenta, proponer los objetivos y alternativas, planificar las acciones y realizar seguimiento.
- ✓ **Participativa**, es necesaria la cooperación y ayuda de todos los miembros del personal.
- ✓ **Objetiva**, debe basarse en la observación analítica, directa y permanente, acorde a la situación que presenta la institución.
- ✓ **Continua y progresiva**, la labor supervisora debe desarrollarse de manera permanente y evolucionar de acuerdo a las necesidades y circunstancias.
- ✓ **Orientadora**, el supervisor educativo debe estar capacitado para dar las recomendaciones adecuadas a la situación que se presente
- ✓ **Humana**, el éxito de la supervisión depende de las relaciones que se den entre supervisor y supervisado., al respecto, Edith Bravo Boada. Afirma: "En la forma en que el supervisor se comunica con el supervisado y con todas las personas que conforman la comunidad escolar y aún más la comunidad educativa y la comunidad en general". Solo cuando el mismo asuma su rol de comunicador, y de orientador de docente supervisado, mejorará sus relaciones humanas, lo que le llevará como consecuencia lógica a su desarrollo personal y al de las personas sobre las cuales ejerza su función supervisora.
- ✓ **Flexible**: debe estar abierta a los cambios a fin de adaptarse, a la evolución social, y las necesidades de sus alumnos.

Hay que considerar que la educación es un proceso que igualmente o con mayor preeminencia requiriere de un buen administrador (a). Comprendida la administración educativa como un proceso integrado (la dirección, la coordinación, la administración de personal y el control) por medio del cual se traza políticas educativas encaminadas al logro de los fines establecidos en la ley de educación nacional, con pertinencia en las necesidades educativas básicas del país y en las aspiraciones de la sociedad. Es un sistema en el que cada elemento, es parte vital y guarda estrecha relación con los demás. Jiménez, W. (2003).

### **5.5 Obligaciones del Director**

En Nicaragua, la ley de Educación Nacional (1991) en su artículo 37, expresa que las obligaciones de los directores, se encuentran relacionadas con la función administrativa, y son las siguientes:

a) Tener conocimiento y pleno dominio del proceso administrativo de los aspectos técnico pedagógicos y de la legislación educativa vigente relacionada con su cargo y centro educativo que dirige.

b) Planificar, organizar, orientar, coordinar, supervisar y evaluar todas las acciones administrativas del centro educativo en forma eficiente.

c) Asumir conjuntamente con el personal a su cargo la responsabilidad de que el proceso de enseñanza-aprendizaje se realice en el marco de los principios y fines de la educación.

d) Responsabilizarse por el cuidado y buen uso de los muebles e inmuebles del centro educativo.

e) Mantener informado al personal de las disposiciones emitidas por las autoridades ministeriales.

f) Representar al centro educativo en todos aquellos actos oficiales o extraoficiales que son de su competencia.

g) Realizar reuniones de trabajo periódicas con el personal docente, técnico, administrativo, educandos y padres de familia de su centro educativo.

- h) Propiciar y apoyar la organización de asociaciones estudiantiles en su centro educativo.
- i) Apoyar y contribuir a la realización de las actividades culturales, sociales y deportivas de su establecimiento

La ley también establece las funciones de los docentes, y las enumera de la siguiente manera:

### **5.6 Docente**

En la III Unidad: La legislación del Sistema Educativo Nacional, Título VII Educación y Cultura Artículo 120 establece que es un papel fundamental del magisterio nacional la aplicación creadora de los planes y políticas educativas. Los maestros tienen derecho a condiciones de vida y trabajo acordes con su dignidad y con la importante función social que desempeñan; serán promovidos y estimulados de acuerdo con la ley.

En el considerando VII de la ley General de Educación establece que es papel fundamental del magisterio nacional la aplicación creadora de los planes y políticas educativas. Los maestros y maestras tienen derecho a condiciones de vida y trabajo acordes con su dignidad y con la importante función social que desempeñan por lo que se les debe promover, estimular y desarrollar el respeto a su labor en la comunidad educativa y sociedad en general.

### **5.7 Leyes y normativas nicaragüenses relacionadas con el trabajo docente**

Según la Ley No. 582 Ley General de la Educación tiene como propósito fundamental establecer los lineamientos generales de la educación, las atribuciones y obligaciones del estado, los derechos y responsabilidades de las instituciones educativas en su función educadora, así como promover la formación

docente para elevar la calidad educativa en los centros de estudios. (La Gaceta, 2006)

- En el artículo 25 de la Ley General de la Educación (Ley 582) expresa la importancia de la formación docente y el perfeccionamiento del magisterio desde una perspectiva integral para brindar educación de calidad.
- La Formación Docente se concebirá desde una perspectiva integral que combine el desarrollo de contenidos y experiencias en los aspectos de conocimientos académicos, pedagógicos, de formación humana, ético-moral, práctica profesional y prácticas ecológicas. Arto. 25 (Ley 582).
- La autoridad educativa correspondiente coordinará y estimulará la creación y desarrollo de planes e instituciones para la formación y perfeccionamiento del magisterio, así como la articulación con la educación superior para una mayor calificación que se corresponda con este nivel.
- En el artículo 26 de la Ley General de la Educación se plantean las diversas modalidades que permiten la formación del personal docente por medio de la profesionalización.
- La Profesionalización es aquella que permite completar la educación de docentes en ejercicio educativo, que por diversas razones no cursaron la formación inicial. Se imparte a docentes de primaria y secundaria, las instituciones educativas deben de organizar y desarrollar programas dirigidos a los docentes empíricos. Por su parte la formación permanente está diseñada para la actualización del docente, puede ser realizada a través de cursos especiales, talleres pedagógicos, seminarios científicos y culturales, diplomados, postgrados, maestrías y doctorados. Arto. 26 (Ley 582).

**Según la Ley de General de Educación (Ley 582), Arto. 27 los objetivos generales del Programa de formación Docente son:**

- Formación pedagógica para ampliar y consolidarlos conocimientos, las aptitudes, actitudes, destrezas y valores.

- Desarrollar habilidades en la planificación, organización, dirección, evaluación y control del Proceso Educativo.
- Realizar Proyectos Educativos de Centro, a fin de integrar lo local y lo nacional y dar respuestas a los problemas educativos.

Según la Ley No. 114 (Ley de Carrera Docente) aprobada el 10 de octubre de 1990, publicada en la Gaceta No. 225 del 22 noviembre del 1990. Las condiciones o pautas que permiten al docente conocer cuándo puede ser objeto de retiro o suspensión del sistema educativo nacional. Además, sus deberes y derechos que tiene como profesional de la educación. (La Gaceta, 1990) En relación al retiro y suspensión del personal docente la Ley 114 protege la estabilidad laboral del personal docente. Sólo procederá el retiro o la suspensión temporal del servicio activo en los siguientes casos:

- Por renuncia escrita del profesional debidamente aceptada por la autoridad correspondiente.
- Por jubilación o por invalidez conforme a lo dispuesto en las regulaciones pertinentes.
- Por aceptar otro cargo que sea incompatible con el que desempeña el docente de acuerdo con lo establecido en el Reglamento de la presente Ley.
- Por abandono del cargo o incumplimiento reiterado e injustificado de las funciones y obligaciones propias del cargo, de acuerdo con el Reglamento de la presente Ley.
- Por haber cometido delitos de los establecidos en el Código Penal y haber sido condenado por sentencia firme en los tribunales correspondientes.
- La destitución del personal docente y administrativo procederá en los siguientes casos:

- Abandono de sus labores sin causa justificada por más de tres días consecutivos.
- Perjuicio material causado intencionadamente en los edificios, mobiliarios y bienes de los centros educativos.
- Ofensas graves a cualquier miembro de la comunidad educativa o daño a su integridad física.
- Conducta que contraríe gravemente la ética profesional, de acuerdo con el Reglamento de esta Ley.
- Condena por sentencia definitiva que implique privación de la libertad.
- Suspensión temporal reiterada por violación al numeral 4 del artículo 25 y de modo especial por incumplimiento manifiesto de numeral 1 del Artículo 27 de Ley 114 (Ley de carrera docente).

En el Artículo 33 de la Ley de carrera docente los permisos que deben darse a un docente para ausentarse temporalmente del servicio los otorgará el superior respectivo por las causas siguientes:

- Enfermedad común debidamente comprobada por un centro de salud del Estado.
- Muerte de padres, hijos, hermanos o cónyuges.
- Becas o estudios en Centros de Capacitación o investigación en el interior o exterior del país, de acuerdo con lo establecido en el Reglamento de la presente Ley.
- Desempeñar cargos en otras instituciones del Estado.
- Realizar trabajos afines a la educación, investigación o creación científica o artística.
- Las demás que señalen las leyes y convenios colectivos.

**✚ Derechos y deberes de los docentes.**

- Según la Ley de Carrera Docente (Ley 114) se indican los derechos y deberes de los Docentes, Título V de los Derechos y Deberes de los Docentes Capítulo I de los Derechos.
- Según la Ley 114 (Ley de carrera docente) Art. 36. Son derechos de los docentes: Que se les expida el respectivo nombramiento y se les dé posesión de su cargo.
- Gozar de estabilidad en el cargo. En consecuencia no podrán ser trasladados, removidos o despedidos sin causa justificada y sin cumplir con los procedimientos establecidos a este efecto por las leyes.
- Ser consultado directamente o por medio de sus organizaciones en la formulación de algunas políticas educativas, en la elaboración de planes de estudio, en la planificación y evaluación de las actividades de la comunidad educativa en aquellos aspectos de su competencia profesional, a juicio del Ministerio de Educación.
- Mejorar sus capacidades profesionales, técnicas y académicas, mediante la asistencia a cursos y becas de capacitación, actualización y profesionalización docente.
- Ser promovidos a cargos de mayor jerarquía.
- Tener un expediente profesional y disciplinario en el registro y conocer el contenido del mismo cuando lo estime necesario.
- Recibir el salario, en el tiempo y lugar convenidos, señalados para el cargo que desempeñan con los sobre sueldos establecidos por la ley.
- Obtener los permisos con goce de sueldo o sin goce de sueldo según lo establezcan el reglamento de la presente ley o convenios colectivos.
- Gozar de vacaciones y décimo tercer mes en los plazos que determinen las leyes.
- Obtener pensión o jubilación por antigüedad de servicio, incapacidad parcial y otros que establezca la ley.

- La libre organización sindical, negociar convenios colectivos y ejercer el derecho de huelga.
- Recibir estímulos y reconocimientos por los méritos alcanzados.
- Los demás que establece la Constitución Política, leyes, convenios colectivos y el Reglamento de la presente ley.

#### **Deberes de los Docentes**

- Según la Ley 114 (Ley de Carrera Docente) Artículo 37.- Son deberes de los docentes, además de los señalados en la Constitución Política y las leyes, los siguientes:
- Cumplir y hacer cumplir la política educativa del Estado de conformidad con lo establecido en la Constitución Política de la República.
- Cumplir eficientemente con el cargo que desempeñan.
- Mantener y desarrollar la docencia con la ética profesional que el cargo requiere.
- Mantener actualizados sus conocimientos en las materias científicas y pedagógicas de su competencia.

#### **Funciones del Docente:**

- Cada vez se abre más paso su consideración como un mediador de los aprendizajes de los estudiantes, cuyos rasgos fundamentales son (Tebar, 2003):
- Es un experto que domina los contenidos, planifica (pero es flexible).
- Establece metas: perseverancia, hábitos de estudio, autoestima, meta cognición...; siendo su principal objetivo que el mediado construya habilidades para lograr su plena autonomía.

- Regula los aprendizajes, favorece y evalúa los progresos; su tarea principal es organizar el contexto en el que se ha de desarrollar el sujeto, facilitando su interacción con los materiales y el trabajo colaborativo.
- Fomenta el logro de aprendizajes significativos, transferibles.
- Fomenta la búsqueda de la novedad: curiosidad intelectual, originalidad, pensamiento convergente.
- Potencia el sentimiento de capacidad: autoimagen, interés por alcanzar nuevas metas.
- Enseña qué hacer, cómo, cuándo y por qué, ayuda a controlar la impulsividad.
- Comparte las experiencias de aprendizaje con los alumnos: discusión reflexiva, fomento de la empatía del grupo.
- Atiende las diferencias individuales.

**VI. MATRIZ DE DESCRIPTORES.**

| Propósitos específicos   | Cuestiones de investigación   | Pregunta específicas  | Técnicas para recolectar información | Fuentes de información       |
|--|---|---|--------------------------------------|------------------------------|
| <p>Describir el proceso de aplicación de la función de Dirección en el centro Escolar.</p> | <p>¿Cómo es el proceso de aplicación de la función de Dirección en el Centro Escolar?</p> | <p>¿Cuáles son las funciones que desempeña la Directora del Centro Educativo?</p>   | <p>Entrevista</p>                    | <p>Directora</p>             |
|  |   | <p>Existen distintos modelos de dirección: organizativo pedagógico, democrático participativo, jerárquico administrativo. ¿En cuál de ellos se ubica la directora del Centro? Justifique.</p> | <p>Grupo focal</p>                   | <p>Docentes/ Estudiantes</p> |
|  |   | <p>¿Cómo es el proceso de planificación institucional?<br/>¿Quiénes Participan?<br/>¿Cómo se divulgan los planes? ¿Cómo se evalúan los planes?</p>  | <p>Grupo focal</p>                   | <p>Docentes/ Estudiantes</p> |
|  |   | <p>¿Qué tipo de planes se elaboran en el centro escolar?</p>  | <p>Entrevista</p>                    | <p>Director.</p>             |

| Propósitos específicos | Cuestiones de investigación | Pregunta específicas  | Técnicas para recolectar información | Fuentes de información |
|------------------------|-----------------------------|---|--------------------------------------|------------------------|
|                        |                             | ¿Cómo está organizada la comunidad educativa? (docentes, estudiantes, madres y padres de familia)                         | Entrevista                           | Director               |
|                        |                             | ¿Existe un manual de funciones? ¿Este manual es conocido por la comunidad?  | Entrevista                           | Director               |
|                        |                             | ¿Qué mecanismos de control se implementan en la institución escolar?  | Entrevista                           | Director               |
|                        |                             | ¿Valore el proceso de evaluación que se implementa en el centro escolar? (planificación, desempeño docente)               | Entrevista                           | Docentes/Estudiantes   |
|                        |                             | La evaluación obedece a principios como: democracia, científicidad, cooperación, participación, objetividad, orientadora, | Grupo focal                          |                        |

| Propósitos específicos  | Cuestiones de investigación  | Pregunta específicas  | Técnicas para recolectar información | Fuentes de información |
|---|--|---|--------------------------------------|------------------------|
|   |  | humana y flexible.<br>¿Considera usted que estos principios se cumplen en el proceso de evaluación que se implementa en el centro escolar? Justifique su respuesta.   | Grupo focal                          | Docentes/Estudiantes   |
| Caracterizar el desempeño docente del centro escolar “Instituto Héroes y Mártires de la Reforma”, del municipio de Masaya, Departamento de Masaya durante el segundo semestre del año 2017. | ¿Cuáles son las características que identifican el desempeño docente?  | ¿Valore el desempeño de la planta docente del centro Escolar?<br><br>¿Se cumple con los derechos de los docentes?<br><br>¿El personal docente cumple con sus deberes? | Grupo focal                          | Docente/Estudiantes    |
| Identificar Fortalezas y limitantes en la aplicación de la función de dirección en el fortalecimiento del desempeño docente.  | ¿Qué fortalezas y limitantes se identifican en la aplicación de la función de Dirección en el fortalecimiento del desempeño docente? | ¿Qué fortalezas y limitantes se identifican en la aplicación de la función de Dirección en el fortalecimiento del desempeño docente?                                  | Entrevista/grupo focal               | Director               |
| Proponer acciones que permitan fortalecer la aplicación de la función de  | ¿Qué acciones se proponen para fortalecer la   | ¿Qué acciones se proponen para fortalecer la aplicación de la   | Entrevista                           | Director               |

| <b>Propósitos específicos</b>     | <b>Cuestiones de investigación</b>                         | <b>Pregunta específicas</b>               | <b>Técnicas para recolectar información</b> | <b>Fuentes de información</b> |
|-----------------------------------|--|---|---|-------------------------------|
| dirección en el desempeño docente | aplicación de la función directiva y el desempeño docente? | función directiva y el desempeño docente? |   |                               |

## **VII. PERSPECTIVA DE LA INVESTIGACIÓN**

De acuerdo con (Sampieri, 2010) el diseño "se refiere al plan de estrategia concebida para obtener la información que se desea" siendo este un trabajo de recopilación de información por medio de un proceso ordenado y sistemático que implica la revisión de documentos, bibliografía y análisis de datos como base de la investigación.

### **7.1 Enfoque de la investigación**

El enfoque del estudio es cualitativo de tipo descriptivo por que hace una descripción del proceso de la función del director en el desempeño docente.

La investigación cualitativa utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar las preguntas de investigación en el proceso de interpretación siendo sus principales características conducirse básicamente en ambientes naturales, extrae los significados de los datos, no se fundamenta en la estadística. Tiene un proceso inductivo, recurrente, analiza la realidad subjetiva y posee las bondades de la amplitud y riqueza interpretativa.

El presente trabajo describe el proceso de función de la directora en desempeño docente el cual se realiza en el Instituto Héroes y Mártires de la Reforma de Masaya, determinando fortalezas y limitantes en la ejecución de sus funciones administrativas.

De manera que se analizaran cada función y determinar cómo incide en el desempeño docente.

Una vez analizado el proceso de cada función se pretende proponer acciones que permitan mejorar el proceso del desempeño docente en el Instituto Héroes y Mártires de la Reforma en el departamento de Masaya.

Se aplicaron algunas técnicas cualitativas como: La entrevista a la directora y un grupo focal dirigido a estudiante y docentes, estos instrumentos permitieron objetividad en la información recopilada.

### **7.2 Tipo de Estudio:**

Este es un estudio de tipo descriptivo porque pretende describir el proceso de las funciones administrativas en el desempeño docente del instituto Héroes y Mártires de la Reforma de Masaya, la orientación de la directora y la integración del cuerpo docente.

Identificar y describir aquellos aspectos de fortalezas tanto en la función administrativa como en el desempeño docente para las mejoras futuras.

Por el tiempo es un estudio de corte trasversal, se aplicará en un periodo determinado siendo este periodo de tiempo en el segundo semestre del año 2017.

### **7.3 Escenario.**

Espacio.

El área de investigación, fue desarrollada en un medio natural centro educativo de dependencia pública, Instituto Héroes y Mártires de la Reforma del municipio de Masaya departamento de Masaya.

El instituto Héroes y Mártires de la Reforma ubicado de la policía Nacional 3 C al este en el departamento de Masaya.

La investigación se desarrolla tomando en consideración al equipo directivo al personal docente y estudiantes, de manera general se observa las funciones administrativas, pero no el fortalecimiento docente.

#### **7.4 Selección de los estudiantes**

El Instituto Héroes y Mártires de la Reforma, atiende la modalidad de secundaria con una población estudiantil de 1512 estudiantes, con 32 personas en la fuerza laboral docente.

El presente trabajo investigativo se desarrolla en el turno matutino, y para seleccionar a los informantes se determinaron los siguientes criterios.

##### **Directora.**

Del equipo de dirección se seleccionó a la directora general del Instituto Héroes Y Mártires de la Reforma por tener 2 años ejerciendo este cargo por lo tanto es un informante valioso sobre la función directiva y el desempeño docente.

##### **Personal docente**

En el Instituto Héroes y Mártires de Reforma en la modalidad de secundaria cuenta con una planta de 32 docente en el turno matutino. Para seleccionar a los participantes los criterios fueron: Jefe de área, Docentes con 7 año mínimo de laborar en el instituto para lo cual 11 docentes cumplen con estos criterios.

##### **Estudiantes**

Los criterios para seleccionar a los informantes por parte de los estudiantes fueron: Estudiantes que pertenecen al comité de estudiante (FES) que tengan mínimo 3 años de estudiar en este centro educativo y con un buen promedio académico, el total de estudiantes que cumplieron con estos criterios fueron 35 estudiantes, tomamos una muestra de 9 estudiantes.

## **Contexto en el que realizamos este estudio.**

El Instituto Héroes y Mártires de la Reforma es un centro público, con gran afluencia de estudiantes por encontrarse cercano al mercado municipal Ernesto Fernández en el municipio de Masaya.

La directora tiene experiencia ejerciendo este cargo pero en este centro educativo solamente tiene dos años de laborar.

La planta docente la constituyen docentes de experiencia.

Los estudiantes provienen de los distintos barrios del municipio de Masaya en su mayoría estudiantes de escasos recursos.

La planta física cuenta 7 pabellones, en el primer pabellón se ubica la delegación municipal y 8 aulas de clase, en el segundo pabellón se ubica 2 aulas de clases y el laboratorio TIC y los baños de los varones, en el tercer pabellón se ubica 6 aulas de clase, el cuarto pabellón encontramos 3 aulas de clase, en el quinto pabellón encontramos siete aulas clases en el sexto pabellón se encuentra la biblioteca y tres aulas de clase, la sud-dirección, Dirección y Secretaria.

## **7.5 Rol de los investigadores**

Las investigadoras somos estudiantes de IV año de la carrera de pedagogía con mención en administración de la educación.

Por el perfil de nuestra carrera nos interesa conocer sobre las funciones administrativas de la directora en el desempeño docente porque esta temática la abordaremos a lo largo de todo nuestro desempeño laboral.

Durante este proceso las investigadoras trabajamos de forma coordinada a lo largo de nuestra investigación en el Instituto Héroes y Mártires de la Reforma del municipio de Masaya, para poder aplicar la entrevista a la directora y la aplicación del grupo focal a estudiantes y docentes así como en la recopilación de nuestra perspectiva teórica y luego en el análisis de resultados, las investigadoras se relacionaron con las protagonistas de investigación brindando confianza asistencia y apoyo en todo el proceso de la investigación.

## **7.6 Estrategias para recopilar información**

Para recuperar información se utilizaron la siguientes técnicas descritas en el orden que la aplicamos.

### **a) Entrevista a la directora del centro:**

Esta la realizamos con el fin de indagar el proceso de las funciones administrativas en el desempeño docente.

Nos dirigimos a la directora para pedir su consentimiento y fijar fecha y hora específica entregando con anticipación la guía de preguntas para que ella se preparase para brindarnos la información requerida.

Se la dio a conocer el propósito de la entrevista y los aspectos y los aspectos contemplados en la guía de entrevista.

Al finalizar le rendimos las gracias por su valioso aporte y su tiempo que nos dedicó, posteriormente pedimos permiso para aplicar el grupo focal, de igual forma se le entregaron para su aprobación.

### **b) Grupo focal**

Con anticipación las investigadoras prepararon las preguntas que generarían el debate para aplicarse el grupo focal.

Una vez convenida la fecha y hora con la dirección del centro, esta procedió a hacer convocatoria a docentes y alumnos seleccionados según los criterios antes mencionados en la selección de informantes.

A los participantes del grupo focal se les dio a conocer el objetivo de la actividad, el orden de la participación, posteriormente se generó la discusión a partir de las preguntas generadas para recopilar la información, se tomó nota de todas las participaciones.

## **7.7 Criterios regulativos**

Para el análisis de resultados se ordenó la información recopilada a través de los instrumentos, entrevista, grupo focal.

Se elaboró una matriz que permitió horizontalmente triangular la información a través de propósitos, cuestiones de investigación, preguntas y respuestas para las fuentes consultada.

Una vez triangulada la matriz de datos se redactó el análisis de resultados en correspondencia con los propósitos de la investigación, utilizando la perspectiva teórica para interpretar los resultados.

## **7.8 Acceso y retirada del escenario**

Para el acceso del escenario se elaboró un documento dirigido a la directora del instituto, explicando los propósitos del trabajo de investigación, una vez aceptada la solicitud se presentó el cronograma de trabajo para el proceso investigativo.

Para la retirada del escenario se presentaron los resultados obtenidos a la comunidad educativa, en especial a todos los que participaron como informantes y se agradeció todo el apoyo brindado.

## **7.9 Técnicas de análisis de información**

Para procesar la información requerida dando respuesta a los propósitos de la investigación, se aplicaron los procedimientos que a continuación se describen.

- Categorización de descriptores de acuerdo a la prioridad e importancia que representa para el estudio.
- Organización de los descriptores por fuentes de información
- Elaboración de matriz de triangulación de resultados
- Comparación de los resultados con la teoría consultada
- Diseño del informe de análisis de resultados.

## **VIII. ANALISIS DE INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

### **Características del Centro Educativo**

En el instituto Nacional Héroes y Mártires de la Reforma del municipio de Masaya departamento de Masaya bajo la dirección de la Lic. Rosa Esperanza Centeno con 2 años de experiencia en el cargo de Dirección.

El Centro cuenta con un subdirector, una secretaria académica, una bibliotecaria, un docente TIC y 32 maestros, dos conserjes un guarda, y una población 1512 estudiantes en el turno matutino.

Con el objetivo de valorar la función directiva en el desempeño docente en el centro escolar Instituto Héroes y Mártires de la Reforma se entrevistó a la directora general del centro, subdirector, y se realizó un grupo focal con la participación de 10 docentes y 35 estudiantes.

Obteniendo los siguientes resultados que dan respuestas a nuestras cuestiones de investigación.

Los docentes se encuentran claros de cuáles son las funciones de la directora pero aducen que no las cumple a cabalidad señalando que nunca está en su lugar de trabajo cuando la necesitan pues está atendiendo otras tareas que le orienta el MINED y eso ha llevado que el desempeño docente se vea afectado porque se sienten solos con lo muchos problemas que atender y es obvio que se sientan desmotivados y a raíz de eso se presentan muchas inasistencias de los docentes y esto lleva a que los alumnos muestren un bajo interés en cumplir con sus obligaciones como estudiantes.

### **8.1 Funciones que desempeña la Directora del Centro Educativo**

La directora expresa que realiza planificación anual, semestral y mensual, cumple con todo lo programado; organiza al personal partiendo de la experiencia, conocimiento y habilidades que posee el mismo para la asignación de tareas; El trabajo se realiza en equipo, se bajan las orientaciones asignando responsabilidades. Se le da solución y respuesta a los problemas que se presentan; en cuanto a dirección el trabajo se realiza en equipo, se bajan las orientaciones asignando responsabilidades, se da solución y respuesta a los problemas que se presentan, en cuanto al control se trabaja en equipo y se delega responsabilidades lo que permite controlar las diferentes actividades más de cerca; Se realizan las evaluaciones cada semestre por áreas: administrativa, docente y personal de apoyo.

Los docentes expresan que la directora Planifica las actividades, reuniones y capacitaciones. Elabora el plan anual y mensual, en cuanto a organización expresaron que la directora organiza la función docente de acuerdo a las competencias de los maestros, en la función de dirección la directora controla la asistencia y puntualidad del personal. Revisa los planes y murales, en relación al control. Se realizan las evaluaciones cada semestre por áreas: administrativa, docentes y personal apoyo.

El desafío de un director es ser eficiente en la administración y democrático en la conducción, del plan lo que le permite tomar medidas correctivas antes de que sea demasiado tarde, y de esta forma hacer que los subordinados se ajusten y cumplan con eficiencia su desempeño.

### **8.3 Modelo de dirección que se aplica en la institución escolar**

En la dirección del centros educativos son diversas las maneras en que se actúa. Las directoras y directores, cada uno tiene una manera peculiar de actuación,

puesto que cada individuo está dotado de una personalidad, intereses, temperamento, habilidades y compromisos distintos.

La directora expresó que ella se apega a las orientaciones y modelo del Ministerio de Educación.

Desde la perspectiva de los docentes la directora aplica un modelo de dirección jerárquico administrativo pues no permite que se tomen decisiones cuando ella no se encuentra en el centro educativo, el sub director no toma decisiones cuando ella no se encuentra, siempre tiene que consultar para obtener la aprobación o no. Por esa razón los docentes no están de acuerdo que permanezca ese modelo administrativo.

Por lo expuesto por la directora y los docentes se concluye que el modelo de dirección que se aplica es Jerárquico Administrativo.

#### **8.4 Proceso de planificación institucional**

Según la teoría la planificación es el acto de proveer acciones futuras de acuerdo a objetivos y metas institucionales.

Los procesos de planificación según la directora se inician con la orientación de la planificación del Ministerio de Educación (MINED), y este se ajusta a la realidad de cada institución retomando la misión y visión de cada centro.

En cuanto a los diferentes planes institucionales la directora del centro refiere que los planes que se elaboran en el colegio son los siguientes: Planes Anuales, Programación y Cronogramas de actividades; Plan Diario Mensuales, Plan Diario. La directora del centro expresó que la planificación institucional se lleva a cabo de forma anual, semestral, mensual y semanal.

Los docentes expresaron que tienen entendido que sí, pero ellos solo participan en la planificación mensual que es la que se realiza en los llamados (EPI) y la que elaboran semanal también se planifican eventos como el día de la madre Nicaragüense, el día de la resistencia indígena, el desfile del 14 de septiembre.

Los alumnos dijeron que si elaboran planes ya que sus docentes les comunican en las aulas de clase las actividades a realizarse en determinadas fechas específicas.

Se concluye que la directora está apegada a las orientaciones que da el Ministerio de Educación, por lo tanto La planificación, en términos generales, puede ser definida como el pensar en el futuro, definir dónde se quiere ir y qué camino seguir. Planificar permite organizar los esfuerzos individuales y colectivos, no improvisar y principalmente generar cambios en las condiciones de partida. Por tanto, cuando se habla de planificación lo lógico es referirse al proceso que transcurre por las fases de formulación, ejecución, monitoreo y retroalimentación

La educación es una actividad que no puede ser espontánea, debe ser cuidadosamente prevista a través de acciones futuras con vistas al cumplimiento de metas y objetivos, las mismas deben de estar en correspondencia con el contexto.

### **8.5 Participación de la comunidad educativa en la planificación institucional**

La directora expresó que en su institución ella toma en cuenta a toda su comunidad educativa pero no todos asisten observándose así una baja asistencia por parte de padres de familia.

Los docentes expresaron que no en todos los planes de la institución los toman en cuenta a los docentes por que las planificaciones se hacen en horas que el docente está desarrollando su plan de clase y no pueden asistir por esas razones.

Los estudiantes dijeron que participan un estudiante por sección que pertenezca a la (FES) para no afectar a todos en sus asignaturas.

Se concluye que en la planeación institucional debe tomarse en cuenta a toda la comunidad educativa para que estén enterados de los planes y programas que la institución vaya a desarrollar de forma anual, semestral y mensual, tomando en cuenta que la teoría de planificación institucional nos refiere Constituye un instrumento escolar fundamental.

### **8.6 Divulgación de la planificación institucional**

La directora expresó que toda la comunidad educativa se entera a través de murales y orientaciones que se dan en los actos cívicos los días lunes y viernes.

Los docentes también coinciden con la versión de la directora y agregaron que se les llama a reunión si hay cambios en los planes semanales o de alguna fecha estipulada.

Los alumnos también aducen lo mismo por lo que cualquier actividad siempre se hace con la participación de los alumnos.

En conclusión podemos decir que toda organización debe divulgar sus planes para la comprensión de la comunidad y que todas sus actividades sean transparentes, respaldada por la teoría científica por la divulgación derivada del compromiso con la sociedad y se basa en el convencimiento de que es necesario dar cuenta de los resultados de la inversión que hace el sector público en la educación.

### **8.7 Evaluación de la planificación institucional**

Evaluación puede conceptualizarse como un proceso dinámico, continuo y sistemático, enfocado hacia los cambios de las conductas y rendimientos,

mediante el cual verificamos los logros adquiridos en función de los objetivos propuestos.

La directora considera que se evalúa en todo momento en el centro educativo que ella administra ya que esta función es necesaria para darse cuenta como se desempeñan tanto docentes como sus alumnos.

Los docentes refieren que la evaluación es constante de igual forma el acompañamiento pedagógico es continuo.

Los alumnos dijeron que siempre las evaluaciones son continuas ya que ellos siempre están haciendo exposiciones, pruebas orales y escritas etc.

Concluimos que la evaluación en el centro debe ser constante como lo orienta el currículo nacional ya que es la única forma de darnos cuenta cuanto hemos enseñado como docentes y cuanto han asimilado como estudiantes y hasta donde he cumplido con mi indicador de logro que he programado para cada asignatura.

### **8.8 Proceso de Evaluación al desempeño docente**

La directora expreso que la evaluación es lo que hace crecer al docente y mejorar en su desempeño y de eso generar frutos y buenos resultados en sus alumnos.

Los docentes expresaron que cuando reciben acompañamiento y le hacen ver donde están teniendo debilidades les sirven de reforzamiento para mejorar en su práctica docente.

Los alumnos expresaron que al tener mejor conocimiento sus docentes ellos tendrán mejores resultados en su aprendizaje.

En conclusión el maestro que es evaluado periódicamente tendrá mejores resultados en su desempeño docente. Las evaluaciones de maestros y alumnos de 2015 muestran resultados sumamente interesantes. Permiten acreditar la

correlación entre el desempeño de los docentes y el resultado obtenido por sus alumnos en la educación básica. Donde hay mejores maestros hay alumnos que acreditan el aprendizaje y viceversa. Esto reafirma la importancia que el desarrollo profesional de los maestros tiene para el avance educativo en el país.

## **8.9 Organización de la comunidad educativa**

### **Manual de Funciones**

Según (Marc Grregor, 1962), la organización se ubica en el segundo paso dentro del procedimiento administrativo, toda organización debe estar bien estructurada y uno de los elementos que la constituyen es constar con el manual de funciones, el cual sirve como instrumento de apoyo para organizar, distribuir actividades y definir claramente las funciones de cada puesto. Así mismo las formas en que deberán ser ejecutadas para lograr los objetivos y metas propuestas de la institución en un periodo determinado de tiempo.

El personal directivo, difieren en sus respuestas cuando se les preguntó si los docentes conocen Sobre el manual de funciones y el organigrama del colegio, y este respondió que una parte si pero la otra no.

Los docentes aducen que conocer el manual de funciones que los rige como colegios públicos y que establece las responsabilidades que le competen.

La falta de conocimiento de los miembros de la comunidad educativa sobre del manual de funcione repercute en la calidad educativa y en el desempeño de los Mismos, porque no se cumplen con todas las funciones que su cargo le demanda y se limita a seguir indicaciones.

El personal directivo, difieren en sus respuestas cuando se les preguntó si los docentes conocen el organigrama del colegio, esto indica que una parte del personal administrativo no posee la misma información.

### **8.10 Mecanismos de control en la institución escolar**

Otra de las funciones primordiales de las funciones administrativas, es el control, el cual sirve para verificar, comprobar y regular todo lo que ocurre de conformidad con el plan y objetivos establecidos en el mismo. Es decir que la función de control juega un rol importante dentro del proceso administrativo el cual debe ser ejecutado con mucha dedicación para llevar un orden y seguimiento de todas las diligencias realizadas para el beneficio de la misma institución.

Con respecto a los tipos de controles que se aplican en esta institución la directora respondió que aplican todos los controles normales y establecidos que se llevan en cualquier Libro de asistencia diaria al personal docente y administrativo institución educativa, Acta de Reunión, Cuaderno de Calificación para lograr eficientemente el buen funcionamiento y desarrollo de la institución.

También se realizó la misma pregunta a los docentes y estos coincidieron en sus respuestas con la que respondió la directora del centro de Estudio. Esto lo indica el gráfico siguiente, quedando demostrado que los tipos de controles y registros que se llevan a cabo.

### **8.11 Proceso de Evaluación al desempeño docente**

En el proceso de evaluación se debe considerar que en toda actividad educativa siempre se practicar algún tipo de evaluación, en el cual se contemplan todos los contenidos relacionados con los diferentes elementos del proceso educativo como tal; esto sirve para emitir un juicio de valor sobre los distintos aspectos que se interrelacionan en el desempeño de la institución educativa.

Según la directora expresa que las evaluaciones se realizan semestralmente y al finalizar el año lectivo. La directora aplica un formato de evaluación lo que ayuda a

medir el cumplimiento de los objetivos propuestos. En cambio los docentes responden que las evaluaciones se realizan al iniciar el año lectivo siguiente y evaluando hasta ese momento el año lectivo anterior.

Consideramos como equipo de investigación que la evaluación tienen un orden lógico y continuo, cosa que no se está cumpliendo en el centro de Estudio.

## **8.12 Principios de la evaluación que se aplican en la institución educativa**

### **Proceso de Evaluación al desempeño docente**

La directora expreso que la evaluación es lo que hace crecer al docente y mejorar en su desempeño y de eso generar frutos y buenos resultados en sus alumnos.

Los docentes expresaron que cuando reciben acompañamiento y le hacen ver donde están teniendo debilidades les sirven de reforzamiento para mejorar en su práctica docente.

Los alumnos expresaron que al tener mejor conocimiento sus docentes ellos tendrán mejores resultados en su aprendizaje.

En conclusión el maestro que es evaluado periódicamente tendrá mejores resultados en su desempeño docente. Las evaluaciones de maestros y alumnos de 2017 muestran resultados sumamente interesantes. Permiten acreditar la correlación entre el desempeño de los docentes y el resultado obtenido por sus alumnos en la educación básica. Donde hay mejores maestros hay alumnos que acreditan el aprendizaje y viceversa. Esto reafirma la importancia que el desarrollo profesional de los maestros tiene para el avance educativo en el país.

## **8.13 Derechos de los docentes**

La directora expreso que en esta institución se respeta el derecho de los maestros sus horarios sus actividades su salud etc.

Los docentes expresaron que sus derechos son respetados

En conclusión los maestros dicen que sus derechos son respetados ya que tienen conocimiento de las leyes que los amparan de lo contrario ellos reclaman sus derechos. Gozar de estabilidad en el cargo. En consecuencia no podrán ser trasladados, removidos o despedidos sin causa justificada y sin cumplir con los procedimientos establecidos a este efecto por las leyes.

Ser consultado directamente o por medio de sus organizaciones en la formulación de algunas políticas educativas, en la elaboración de planes de estudio, en la planificación y evaluación de las actividades de la comunidad educativa en aquellos aspectos de su competencia profesional, a juicio del Ministerio de Educación.

### **Deberes de los docentes**

La directora cumple con sus deberes, solamente fallan por enfermedades y acuden a sus centros de atención y presentan sus constancias.

Docentes hay algunos docentes que faltan pero solo por enfermedades y a veces por problemas familiares.

Los alumnos expresaron que fallan mucho los docentes y pierden muchas horas de clase.

Concluimos que deben cumplir y hacer cumplir la política educativa del Estado de conformidad con lo establecido en la Constitución Política de la República.

Cumplir eficientemente con el cargo que desempeñan.

Mantener y desarrollar la docencia con la ética profesional que el cargo requiere.

Mantener actualizados sus conocimientos en las materias científicas y pedagógicas de su competencia.

### **8.14 Fortalezas y limitantes en el desempeño de la función de dirección en el fortalecimiento**

Fortalezas:

- ✓ Cumple con la realización de los planes: anual, semestral y mensual; involucrando al equipo administrativo. Se realiza con éxito lo programado.
- ✓ organiza al personal partiendo de la experiencia, conocimiento y habilidades que posee el mismo para la asignación de tareas.
- ✓ El trabajo se realiza en equipo, se bajan las orientaciones asignando responsabilidades. Se le da solución y respuesta a los problemas que se presentan, permitiendo el control en la ejecución de las actividades orientadas.
- ✓ Controla la asistencia y puntualidad del personal.
- ✓ Revisa los planes y murales.
- ✓ Se realizan las evaluaciones cada semestre por áreas: administrativa, docentes y personal apoyo.

Limitantes:

- ✓ La directora no logra cumplir a su totalidad con lo planificado por las diversas actividades que se presentan.
- ✓ No se da a conocer a todo el personal la planificación, esta no se cumple en tiempo y forma
- ✓ Se realizan pocas reuniones en el mes.
- ✓ No hay comunicación directa entre la dirección y los docentes, se ausenta del colegio por cumplir con responsabilidades del partido.
- ✓ No evalúa constantemente las actividades.

### **8.15 Acciones para fortalecer la aplicación de la función directiva y el desempeño docente**

Mantener buena comunicación, poner en práctica lo que se imparte en las capacitaciones y utilizar estrategias para el control de los estudiantes.

Encinas (2005) encontró que el sentido que los docentes le dan a la actualización tiene que ver con la necesidad profesional por ofrecer una enseñanza de calidad y por hacer de la escuela un espacio vivo.

## **IX. CONCLUSIONES.**

### **El proceso de aplicación de la función de Dirección en el Instituto Héroes y Mártires de la Reforma.**

Las funciones administrativas que aplica la directora no son cumplidas al cien por ciento puestos que realiza diversas actividades que demandan de su tiempo, impidiendo realizar funciones meramente administrativas. Cabe señalar que cuenta con un Manuel de funciones pero no es reconocido por la comunidad educativa.

- ✚ Las funciones administrativas que se aplican en el centro de estudio, están basadas en la Planifica, Organiza y control de todos los recursos humanos, materiales y medios didácticos, según la planificación elaborada en pro de alcanzar los objetivos de la institución escolar.
- ✚ La organización de la Dirección es activa – participativa entre el área administrativa y sus alternos, referente al cumplimiento de los diferentes planes existentes en el centro de estudio.
- ✚ La directora del centro no es democrática, al no permitir que los docentes aporten sus ideas que podrían ser muy valiosa en el proceso de enseñanza aprendizaje ya que cuenta con un personal docente capaz de generar buenas ideas.

### **Desempeño docente del centro escolar “Instituto Héroes y Mártires de la Reforma**

- ✚ Los docentes tienen un grado de inasistencia e impuntualidad, muy alto, siempre llevan justificación, siendo este la principal causa de que los alumnos pierdan muchas horas de clase y esto afecta la indisciplina que se observa.

**Fortalezas y limitantes en la aplicación de la función de dirección en relación al desempeño docente.**

La directora aplica y ejecuta todas las funciones administrativas, sin embargo la ausencia de la directora en el centro escolar y su poca comunicación con el personal docente favorecen el ausentismo e indisciplina laboral del personal.

**Acciones que permitan fortalecer la aplicación de la función de dirección en el desempeño docente en correspondencia con los resultados obtenidos del trabajo de investigación**

- ✓ Elaborar cronograma de trabajo y delegar funciones para cumplir con lo planificado.
- ✓ Divulgar la planificación institucional ante la comunidad educativa utilizando diversos medios.
- ✓ Mejorar la comunicación con la comunidad educativa.
- ✓ Evaluar constantemente las actividades permitiendo la retroalimentación a partir de los aportes de la comunidad.

## **X. RECOMENDACIONES**

### **El proceso de aplicación de la función de Dirección en el Instituto Héroes y Mártires de la Reforma.**

- ✚ Brindar participación al personal docente en la elaboración de los planes institucionales, para crear un sentido de pertenencia en los mismos.
- ✚ Realizar capacitaciones con mayor frecuencia de acuerdo a las necesidades pedagógicas del personal docente.
- ✚ Concientizar a la comunidad educativa de la Misión y Visión del colegio.
- ✚ Dar a conocer el Manual de Funciones a los docentes de la institución educativa.
- ✚ Motivar a sus docentes en el proceso de enseñanza aprendizaje.

### **Desempeño docente del centro escolar “Instituto Héroes y Mártires de la Reforma**

- ✚ Participar activamente de los docentes en la elaboración de los planes de la institución para que se apropien de los mismos.
- ✚ Apropiarse de una actitud positiva y que estén dispuestos al cambio, de acuerdo a los temas de capacitaciones brindadas en la escuela.
- ✚ Practicar de forma pertinente las funciones que les competen según lo establecido en el Manual de Funciones.
- ✚ Mantener una comunicación continua.
- ✚ Asistencia y puntualidad Diaria.

### **Fortalezas y limitantes en la aplicación de la función de dirección en relación al desempeño docente**

- ✚ Elaborar un manual de funciones único del centro y darlo a conocer a toda la comunidad educativa.
- ✚ Presencia continua por parte de la directora al centro educativo.

- ✚ Evolución continua y de forma orientadora para que los docentes se sientan con la confianza de hacer cambios positivos en el proceso de enseñanza aprendizaje.
- ✚ Permitir la participación activa de los docente para que de estas forma, se fortalezca la calidad de la educación



**Acciones que permitan fortalecer la aplicación de la función de dirección en el desempeño docente en correspondencia con los resultados obtenidos del trabajo de investigación**

- ✚ Motivar a los docentes en su desempeño laboral para que estos se sientan motivados para trabajar con mayor eficacia.
- ✚ Brindarle acompañamiento pedagógico de forma continua y evaluarlos para que mejoren en las debilidades que presenten.

## **XI. BIBLIOGRAFIA**

- Freire, Miranda. (2014). *El Rol del Director en la Escuela: El liderazgo Pedagógico y su Incidencia sobre el Rendimiento Académico*. pERU: GRADE.
- Bonilla, M. (2006). *Planificación, concepto e importancia*. Venezuela.
- Chiavenato. (2000). *Organigrama en introducción en la teoría general de administración*.
- Fayol, H. (1916). *Funciones Administrativas*.
- Gaitán. ((2013). *Plan Estratégico de las Funciones Administrativas y su Incidencia en el Desempeño Docente*. Managua-Nicaragua..
- Henry Fayol, J. K. (1898). *Administración Científica*.
- Hernández, H. ((2014)). Managua,Managua.
- Hernández, H. (2014). Managua,Managua.
- Manuel, L. (1994). *Organización escolar*. Madrid: Ediciones Pedagógicas.
- Merly, Gomez. (2016). *Generalidades de la computadoras* . Managua : Hispamer.
- ProyectoSED/AICD/AE-195/03. (s.f.).
- Rigoberto Navarro. (2007). *nforme sobre visita a dos sitios arqueológicos del Parque Nacional Archipiélago Zapatera*. Managua: Hispamer .
- Sampieri. (2010). *Libro metodología de la investigación*.
- SEP. (2015). *Estrategia Nacional de Formación Continua de Profesores de Educación Media Superior*. Mexico: PDF.
- Tebar. (2003). *El perfil del profesor mediador*. Madrid: Ediciones universidad de Salamanca(España).
- Vanegas, S. (2017). *Liderazgo en la Gestión Educativa*. Managua.
- Velasquez, Gaitán. ((2012). *Funciones administrativas que desempeña el equipo de dirección,comarca las Flores,Masaya*. Managua,Nicaragua.
- Zeledón. (2015).

## WEB BIBLIOGRAFIA

- ✚ Manual para el funcionamiento de las escuelas públicas, MINED –marzo 2010. Recuperado de [http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/..../manuales/manual\\_de funciones.doc](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/..../manuales/manual_de_funciones.doc)).
- ✚ Buenastareas.com. (15 de 09 de 2016). <http://www.buenastareas.com>. Obtenido de <http://www.buenastareas.com/ensayos: http://www.buenastareas.com/ensayos/Metodos-Teoricos/136411.html>

# **XII. ANEXO**

| Objetivo | Pregunta  | Docente   | Director  | Estudiantes   |
|----------|---|---|---|---|
|          | <p>¿Cuáles son las funciones que desempeña la Directora del Centro Educativo?</p> <p>¿Cómo valora las relaciones humanas a lo interno de la comunidad educativa? (docentes, Estudiantes, madres y Padres de Familia).</p> <p>Existen distintos modelos de dirección: organizativo pedagógico, democrático participativo, jerárquico administrativo. ¿En cuál de ellos se ubica la directora del Centro? Justifique.</p> | <p>✓ Baja orientaciones a los s</p> <p>✓ Subdirectores</p> <p>✓ Organiza dirige y orienta.</p> <p>No existe una buena relación entre padres de familia y docentes, ya que no tienen tiempo para visitar el centro educativo, entre docente y alumno se podría calificar como aceptable ya que la cantidad de alumno impide que el docente tenga el tiempo para comunicarse con los alumnos.</p> <p>.</p> <p>Jerárquico- administrativo<br/>Democrático participativo</p> <p>Si hay pero no se cumple la planificación porque es de régimen administrativo</p> | <p>Planifica, delegar, ejecutar, controlar, y evaluar a los docentes y administrativas.</p> | <p>Dirige y controla</p> <p>Con los padres de familia favorable, con los alumnos muy buena.</p> |

|  |   |   |   |  |
|--|---|---|---|--|
|  | <p>¿Cómo es el proceso de planificación institucional?</p> <p>¿Quiénes Participan?</p> <p>¿Cómo se divulgan los planes?</p> <p>¿Cómo se evalúan los planes?</p> <p>¿Qué tipo de planes se elaboran en el centro escolar?</p> <p>¿Cómo está organizada la comunidad educativa? (docentes, estudiantes, madres y padres de familia)</p> <p>¿Existe un manual de funciones? ¿Este manual es conocido por</p> | <p>Directora y jefes de área</p> <p>A través de circulares y murales</p> <p>No se evalúan</p> <p>Plan anual, plan semestral, plan semanal.</p> <p>Si pero no lo conozco.</p> <p>Asistencia de docente.</p> <p>Acompañamiento pedagógico en las aulas de clases.</p> | <p>Los docentes</p> <p>Plan anual del MINED en coordinación con principio de la planificación</p> <p>No sé,</p> <p>Cuaderno se asistencia</p> |  |
|--|---|---|---|--|

|  |   |  |                          |  |
|--|---|--|--------------------------|--|
|  | <p>la comunidad?</p> <p>¿Qué mecanismos de control se implementan en la institución escolar?</p> <p>¿Valore el proceso de evaluación que se implementa en el centro escolar? (planificación, desempeño docente)</p> <p>La evaluación obedece a principios como: democracia, científicidad, cooperación, participación, objetividad, orientadora, humana y flexible.</p> <p>¿Considera usted que estos principios se cumplen en el proceso de evaluación que se implementa en el centro escolar? Justifique su</p> | <p>Es muy buena por parte de la dirección, ya que es objetiva.</p> <p>Si se cumple porque en la evaluación participamos todo el gremio administrativo y existe en este aspecto la democracia y es flexible porque está sujeta a cambio</p> <p>Es buena.</p> <p>En cierto aspectos sí.</p> <p>No en su totalidad pero trata de cumplir.</p> <p>Fortaleza:<br/>El subdirector asiste diariamente es puntual,</p> | <p>en de los maestro</p> |  |
|--|---|--|--------------------------|--|

|  |  |   |  |  |
|--|--|---|--|--|
|  | <p>respuesta.</p> <p>¿Valore el desempeño de la planta docente del centro Escolar?</p> <p>¿Se cumple con los derechos de los docentes?</p> <p>¿El personal docente cumple con sus deberes?</p> <p>¿Qué fortalezas y limitantes se identifican en la aplicación de la función de Dirección en el fortalecimiento del desempeño docente?</p> | <p>resuelve los problemas que diariamente se presentan en el aula de clases sentimos el apoyo de él. Limitantes: La directora no es accesible no hay buena comunicación con los docentes es autoritaria no tiene liderazgo.</p> |  |  |
|--|--|---|--|--|



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

Las estudiantes del IV año de la carrera de Administración de la Educación de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-Managua), como parte del desarrollo profesional y en el cumplimiento del currículo, durante el II semestre del año 2017 aplicaremos el siguiente instrumento conocido como **grupo focal** dirigida a estudiantes y docentes del Instituto Héroes y Mártires de la Reforma del departamento de Masaya.

## **OBJETIVO**

Conocer fortalezas y debilidades en el desempeño docente en el ejercicio de la función administrativa de la directora del Instituto Nacional Héroes y Mártires de la reforma por medio de la aplicación del instrumento.

Definición;

Características

Etapas.

## **Guía de grupo focal**

1. Mencione las funciones que desempeña la directora el centro educativo.
2. Conoce la misión y Visión del centro del centro educativo.
3. ¿Qué tipos de planes conoce usted que elabora la dirección del centro?

4. Existen distintos modelos de dirección: organizativo pedagógico, democrático participativo, jerárquico administrativo. ¿En cuál de ellos se ubica la directora del Centro? Justifique.
5. ¿Existe un manual de funciones? ¿Este manual es conocido por la comunidad?
6. ¿Valore el proceso de evaluación que se implementa en el centro escolar? (planificación, desempeño docente.
7. ¿El personal docente cumple con sus deberes?
8. La evaluación obedece a principios como: democracia, científicidad, cooperación, participación, objetividad, orientadora, humana y flexible. ¿Considera usted que estos principios se cumplen en el proceso de evaluación que se implementa en el centro escolar? Justifique su respuesta.
9. Valore el desempeño de la planta docente del centro Escolar ¿Se cumple con los derechos de los docentes? ¿El personal docente cumple con sus deberes?
10. ¿Qué fortalezas y limitantes se identifican en la aplicación de la función de Dirección en el fortalecimiento del desempeño docente?



## **ENTREVISTA AL DIRECTOR**

### **INTRODUCCION**

Las estudiantes del IV año de la carrera de Administración de la Educación de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-Managua), como parte del desarrollo profesional y en el cumplimiento del currículo, durante el II semestre del año 2017 aplicaremos el siguiente instrumento conocido como Entrevista al Director para la preparación científica, vinculando la teoría con la práctica.

### **OBJETIVO**

1. Conocer la Organización Educativa del Instituto Nacional Héroes y Mártires de la reforma por medio de la aplicación del instrumento Entrevista al Director.
2. Describir los procesos organizativos internos del Instituto Nacional Héroes y Mártires de la reforma

**I. DATOS GENERALES DEL CENTRO**

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

Nombre del Director (a): \_\_\_\_\_

**Correo electrónico:** \_\_\_\_\_

**Teléfono:** \_\_\_\_\_

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

**IV. DESARROLLO**

Nombre del director \_\_\_\_\_

**Nivel Académico: MSC:** \_\_\_\_\_ **Lic.:** \_\_\_\_\_ **PEM:** \_\_\_\_\_ **Br.:** \_\_\_\_\_ **Otros:** \_\_\_\_\_

Tiempo a cargo de la institución \_\_\_\_\_

**II. Administración:**

**Planificación:**

1. ¿Cuál es la misión y Visión del centro que usted Dirige?
2. ¿Qué lineamientos Utiliza usted para cumplir con los lineamientos del MINED?
3. ¿Cuáles son los tipos de Planes que se elaboran en el centro y quienes participan en su elaboración?

4. ¿Los planes existen en el centro son controlados y evaluados por usted?  
Explique al respecto.

**Organización:**

5. ¿Qué políticas de estímulo realiza para destacar el desempeño laboral?
6. ¿Con que frecuencia realiza reunión con los docentes en el centro educativo?
7. ¿El centro cuenta con brigadas y comisiones? ¿Cuáles?

**Dirección:**

8. ¿Cuáles son las funciones que realiza como administrador de la institución educativa?
9. ¿El centro cuenta con un manual de función? ¿De qué manera se lo presenta al personal Docente del centro?
10. ¿Cuenta con reglamento Docente y Estudiantil? ¿Se cumple con este.  
Fundamente

11. ¿Cómo valora las relaciones interpersonales entre el personal docente y la Dirección del centro?

12. ¿Según su criterio con que características debe de contar un buen director?

13.

**Control**

14. ¿Cómo controla la dirección del centro las actividades a realizar?

Directa \_\_\_\_\_ Indirecta \_\_\_\_\_ Por delegación \_\_\_\_\_

15. ¿La dirección del centro lleva el control de asistencia diaria de los docentes?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

16. ¿Realiza acompañamiento pedagógico la directora a los docentes?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

17. ¿De qué forma realiza la supervisión la dirección del centro?

Directa \_\_\_\_\_ Indirecta \_\_\_\_\_

Observaciones:

---

---

---

---



Entrada Principal al instituto, Estudiantes esperando que empiese la jornada de trabajo en las aulas de clases.



Docentes de las diferentes disciplinas recibiendo el curso de computación que oriento el MINED a los docentes delos centros publicos del departamento de Masaya.



Estudiantes del instituto Heroes y Martires de la Reforma Participando en el simulacro.



Estudiantes de 11° grado participando en el desfile del 14 de Septiembre, en celebración de las fiestas patrias.