

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



**TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE
LA EDUCACIÓN**

Tema de Investigación:

**INCIDENCIA DEL DESEMPEÑO DE LOS (LAS) DIRECTORES(AS) EN SUS
FUNCIONES ADMINISTRATIVAS Y TÉCNICO - METODOLÓGICAS EN LOS
CENTROS EDUCATIVOS PÚBLICOS DE PRIMARIA DEL DISTRITO II,
MUNICIPIO DE MANAGUA, EN EL SEGUNDO SEMESTRE DEL AÑO 2013**

Autora: Lic. Nohemy Scarleth Aguilar Chávez

Tutora: MSc. Gloria Villanueva Núñez

Asesora: Dra. Norma Cándida Corea Tórrez

Managua, Nicaragua 20 de Enero de 2015

CARTA AVAL

La suscrita tutora Tesis de Maestría en Administración y Gestión de la Educación, que oferta el Departamento de Pedagogía de la Facultad de Educación e Idiomas, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. Por este medio hace constar que la Tesis de Maestría, Titulado: **“INCIDENCIA DEL DESEMPEÑO DE LOS (LAS) DIRECTORES EN SUS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS Y TECNICO-METODOLOGICAS EN LOS CENTROS EDUCATIVOS PÚBLICOS DE PRIMARIA DEL DISTRITO II, MUNICIPIO DE MANAGUA, EN EL SEGUNDO SEMESTRE DEL AÑO 2013”**

Autor a: Licenciada Nohemy Scarleth Aguilar Chávez

Cumple con los requisitos técnicos, metodológicos y científicos de la Investigación Educativa y la Normativa orientada por la Dirección de Postgrado de la UNAN Managua. Por tanto, está apto para ser presentado y defendido ante un tribunal examinador, para optar al grado académico de Máster en Administración y Gestión de la Educación.

En calidad de profesora tutora, extendiendo la presente Carta Aval, a las 1:00 p.m. del día lunes trece de octubre del año dos mil catorce.

Atentamente.

MSc. Gloria Villanueva Núñez

Profesora Tutora

Cc. Archivo

COLABORADORES

Agradezco especialmente a la Doctora Norma Corea por su asesoría incondicional y a los colegas docentes del departamento de Pedagogía, que me apoyaron en la validación de los instrumentos aplicados:

- ❖ Msc Elena Bolaños Prado
- ❖ Msc. Valinda Sequeira
- ❖ Msc. Magdaly Bautista Lara
- ❖ Lic. Vicente Briceño Caldera, Asesor Técnico del MINED.

También a los Directores y Docentes de los Centros Educativos del Distrito II, seleccionados para el estudio, al delegado del Distrito II, que me brindaron la información pertinente.

AGRADECIMIENTO

Agradezco principalmente a mi tutora MSc. Gloria Villanueva Núñez, que me condujo en el proceso de esta investigación y me brindó sus aportes científicos.

A la directora del departamento MSc. Bernarda Rodríguez Lira, por apoyarme y darme el estímulo necesario para concluir con esta tesis.

A mis colegas docentes del Departamento de Pedagogía, por darme el ánimo y el apoyo incondicional en mi trabajo.

DEDICATORIA

A Dios la razón exclusiva de nuestra existencia, por enseñarnos a ser perseverantes y a luchar por lo que queremos.

A mi Madre ser digno de ser mencionada ya que me dió su apoyo incondicional en los momentos más difíciles.

A mi esposo por su apoyo y su entrega absoluta.

A amigos que también nos brindaron apoyo logístico, moral y espiritual.

RESÚMEN

En la presente investigación, se aborda el problema del Desempeño de los Directores en sus funciones Administrativas y Técnico - Metodológicas y su incidencia en el funcionamiento de los Centros Educativos Públicos de Primaria del Distrito II, Municipio de Managua, durante el segundo semestre del año 2013, con el fin de diseñar una propuesta de lineamientos estratégicos, para la mejora de dichos centros educativos.

El problema, se fundamenta, en las teorías contemporáneas, sobre: desempeño, funciones administrativas y técnico metodológico contextualizado con el marco legal del MINED. El enfoque de la investigación es cuantitativo, correlacional y de corte transversal. Se seleccionó al 40% de los Centros Educativos de Primaria del Distrito II de Managua, sus seis directores, el 50% (36) de sus docentes. Se aplicó un test y entrevista a directores y otro test a docentes, entrevista al delegado del distrito, se realizaron observaciones y revisión documental.

En los resultados, se obtuvo que los directores cumplen con los requisitos para optar al cargo, tienen compromiso institucional, la mayoría cumple de forma buena y regular las políticas educativas, las funciones administrativas y técnicas metodológicas, este desempeño de los directores se refleja en el funcionamiento de los centros educativos, con relación a su estado físico, condiciones ambientales y atención metodológica que se le debe brindar a los y las docentes. De acuerdo a los resultados, se elabora una propuesta de lineamientos estratégicos a los directores, para mejorar su desempeño y se brindan recomendaciones al delegado departamental y distrital del MINED, para apoyar a los directores con respecto a las múltiples actividades que tienen que cumplir y a los directores para superar las dificultades en el cumplimiento de sus funciones administrativas.

ÍNDICE

Contenidos	N° Página
Agradecimiento.....	i
Dedicatoria	ii
Resumen	iii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 . PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	3
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	4
II. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.....	5
III. ANTECEDENTES.....	6
IV. MARCO TEÓRICO.....	8
4.1. PERFIL PROFESIONAL DEL DIRECTOR (A) PARA EJERCER LAS FUNCIONES DE ACUERDO AL CARGO	8
A. El director como gerente:	8
B. El Director como Líder Pedagógico	9
4.1.1 Requisitos para optar al cargo de Director : Ley de Carrera Docente (114).....	10
4.2.1 Las Políticas Educativas del Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional para el período 2007 – 2011	13
4.2.2 De la Gestión, Administración y Financiamiento de La Educación	14
4.3. DESEMPEÑO DIRECTORES CON BASE EN COMPETENCIAS QUE DEBEN POSEER, PARA EJERCER SUS FUNCIONES	18
4.3.1 La competencia para formar valores y defender los fines de la educación	18
4.3.3 La Competencia en Administración	21
4.4. FUNCIONES DEL DIRECTOR EN LOS CENTROS EDUCATIVOS	24
4.4.1 Funciones Administrativas	24
4.4.2 Funciones Técnico – Metodológicas (MINED, 2010)	25
4.5 Evaluación del Desempeño del Director	30
4.5.1. Evaluación de saberes, habilidades, actitudes y valores.....	30

4.5.2 Principios que rigen la evaluación del desempeño	32
4.6. FUNCIONAMIENTO DE LOS CENTROS PÚBLICOS	34
4.6.1 De los Libros de Registro	34
4.6.2 De la Denominación de los Centros Educativos Públicos	36
4.6.3 De los cafetines, fotocopiadoras y librerías.....	36
4.6.4 Capacitación del Personal Docente	38
4.6.5 De las Prohibiciones	38
V. PREGUNTAS DIRECTRICES	40
VI .Operalización de las variables.....	41
VII. DISEÑO METODOLÒGICO	44
VIII. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	52
IX. CONCLUSIONES.....	99
X. RECOMENDACIONES.....	103
XI BIBLIOGRAFIA	106
XII. ANEXOS	109
PROPUESTA DE LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO PROFESIONAL DE LOS DIRECTORES EN LOS CENTROS EDUCATIVOS PÚBLICOS DEL DISTRITO II, MUNICIPIO DE MANAGUA.....	110
4.1. La competencia para formar valores y defender los fines de la Educación	115
4.3. La competencia en Administración	118

I. INTRODUCCIÓN

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

Lao Tzu, filósofo chino.

Todo director de un Centro Educativo, debe poseer características, cualidades y formación en el campo administrativo, así como en lo técnico metodológico, para ejercer con eficiencia y eficacia su desempeño profesional.

En este estudio se abordan además del desempeño, las funciones administrativas de los directores a cargo de las instituciones educativas.

Chiavenato (2004), menciona que la planificación consiste "en la unidad, continuidad, flexibilidad y valoración, lo que se refleja en los aspectos principales de un buen plan de acción". (Pág. 105).

La organización, es una función importante en la administración de un Centro Educativo, porque a través de ella se asignan cargos para la ejecución de las actividades respectivas y crea mecanismos para poner los planes en acción para alcanzar las metas y objetivos institucionales.

Por otra parte, la función de dirección, consiste en motivar a los empleados para que desempeñen sus funciones, mediante un liderazgo efectivo y carismático, que permita la toma de decisiones comunes, en pro de la calidad de la Educación. Al respecto Robbins, (2000), enfatiza que es responsabilidad de la dirección buscar la conciliación de los intereses de la organización, a través de los objetivos previstos, utilizando la autoridad, la disciplina, el factor social o humano y la responsabilidad efectiva de los equipos humanos en la búsqueda de calidad y competitividad dentro de cualquier ámbito, como el industrial, comercial, educativo, público o privado.

El control, es una de las funciones de la administración, que permite verificar si todo el proceso ocurre con lo previsto en los estándares de logro. Tiene asimismo, como fin señalar las debilidades, errores o suficiencias para rectificarlos, contener e impedir que se produzcan nuevamente errores en el logro de los objetivos; en relación a esta función, Chiavenato (2006 p.105), plantea, que consiste en “comprobar si todas las etapas de proceso marchan de conformidad con el plan adoptado, las instrucciones transmitidas y los principios establecidos, con el objetivo de ubicar las debilidades y los riesgos para rectificarlos y evitar que se repitan”.

En este contexto, los directores que dirigen los centros educativos de primaria de Nicaragua, en particular del distrito dos del municipio de Managua, se deben caracterizar por el dominio de la Política y Marco Jurídico, que regula su desempeño profesional y su actuar administrativo y técnico metodológico, que aseguren la efectividad de sus acciones en los centros educativos. Sin embargo, en el desempeño profesional los directores del distrito dos, se han caracterizado por realizar funciones de carácter administrativo y con un gran peso en actividades políticas de gobierno descuidando el aspecto técnico metodológico lo que incide negativamente en el funcionamiento de la comunidad educativa.

En este escenario, se carece de una evaluación del desempeño de los directores, por lo que reviste de importancia la presente investigación, considerando que el fortalecimiento del liderazgo directivo, es el fortalecimiento institucional que se ve reflejado en el buen funcionamiento de los centros educativos y en la Calidad Educativa.

Se abordan las funciones técnicos metodológicos que realizan los directores tales como acompañamientos, capacitaciones, círculos pedagógicos. Cabe mencionar que en esta función se observaron ciertas deficiencias.

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La mayoría de los docentes de primaria del distrito II de Managua, han manifestado de forma espontánea en los TEPCES, en la fase de evaluación donde intercambian experiencias, sus preocupaciones alrededor del desempeño de los directores en los Centros Educativos, argumentando que actualmente ejercen su liderazgo desde las oficinas y cumplen con funciones meramente administrativas, sin tomar en cuenta el área pedagógica y utilizan mayor parte del tiempo en actividades extraescolares, personales o partidarias.

Por tal razón, en muchas ocasiones los directores delegan funciones a los subdirectores, a algunos maestros, así mismo a los responsable de padres de familia y al representante de los estudiantes organizados en la Federación de Estudiantes de Secundaria (FES).Estos asumen responsabilidades que les conciernen de forma directa a los directores de los centros educativos, dejando a la deriva a los educadores en momentos difíciles, como la toma de decisiones

Por otra parte, los padres de familias, constantemente manifiestan sus inconformidades sobre la manera en cómo funcionan los centros educativos, el desempeño y/o actuar de los directores en resolución de conflictos y la administración de recursos (Proyecto PINE, mochila y uniforme escolar, kioscos, etc.).

Considerando esta situación se plantea el siguiente problema de investigación, para ser abordado con la rigurosidad científica requerida:

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo incide el Desempeño de los Directores en sus funciones Administrativas y Técnico - Metodológicas en los Centros Educativos Públicos de Primaria del Distrito II, municipio de Managua, durante el segundo semestre del año 2013?

1.2. JUSTIFICACIÓN

El abordaje de la presente investigación es importante, ya que la máxima autoridad de un centro educativo es el director y este debe tener las competencias para ejercer sus funciones de forma eficaz y eficiente y de esa manera garantizar el correcto funcionamiento de los Centros Educativos y lograr las metas propuestas en el plan operativo institucional.

En este sentido, la investigación contiene elementos teóricos fundamentales actualizados del desempeño del director como gerente pedagógico a la luz de los lineamientos de los Lineamientos y Políticas del Ministerio de Educación y, para ejercer sus funciones. (Manual para el funcionamiento de los centros públicos de Nicaragua (MINED, 2010) en el capítulo VI art.76), entre ellas: Planificación, organización, dirección, control evaluación y seguimiento, tanto en lo administrativo, como en lo técnico metodológico.

También, se ofrecen recomendaciones pertinentes a los directores para mejorar su desempeño profesional, en lo referido a las cualidades y características, al delegado del distrito II y al delegado departamental, en función de orientar, asesorar, controlar y dar seguimiento a los directores en su desempeño profesional para el mejorar el funcionamiento de los centros educativos públicos.

Además, se proponen lineamientos estratégicos dirigidos a los directores para superar las debilidades encontradas en el estudio investigativo.

Por tanto, los beneficiados directos, serán los directores del distrito II, con el fin de fortalecer su capacidad de gestión y actualización de competencia, y de forma indirecta los docentes, personal de apoyo, estudiantes y padres de familia, para contribuir a un mejor funcionamiento de la institución y por ende en la calidad de la educativa.

II. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

2.1 OBJETIVOS GENERALES

1. Valorar el desempeño de los directores y su incidencia en las funciones administrativas y técnico-metodológicas en los centros educativos públicos de primaria del distrito II, Municipio de Managua, durante el segundo semestre del año 2013.
2. Proponer lineamientos estratégicos en relación al desempeño profesional de los directores para incidir en la mejora del funcionamiento de los centros educativos públicos del Distrito II del Municipio de Managua.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Analizar el cumplimiento de las Políticas Educativas, Leyes del MINED y las exigencias de la teoría de la administración educativa, en el ejercicio del cargo de los directores en los centros educativos de Primaria.
2. Evaluar el desempeño de los directores y su incidencia en sus funciones administrativas y funciones técnico - metodológicas que ejercen en los centros educativos con base a lo que orienta el MINED
3. Relacionar el desempeño profesional de los directores con el funcionamiento de los centros educativos, detectando sus fortalezas y debilidades.
4. Diseñar una propuesta de lineamientos estratégicos en relación al desempeño de los directores que contribuya en la mejora del funcionamiento administrativo y técnico metodológico en los centros educativos.

III. ANTECEDENTES

Gairín, (1996) En su libro “Detección de necesidades de formación de directivos”, hace mención a los siguientes estudios realizados en España con sus principales conclusiones y aportes:

Gutiérrez, (1985), realizó un estudio titulado « Administración y Gestión de la Educación, las funciones de la administración de la educación y la formación de administradores de la Educación» El autor compara las organizaciones educativas con otro tipo de organizaciones, describe las funciones del administrador de la educación y destaca que para el ejercicio de estas funciones se necesita una formación inicial y permanente coherente con las nuevas modificaciones que se van introduciendo en las instituciones, concluye con una propuesta de organización de la formación en servicio para administradores de la educación tomando en cuenta las características de las personas a las que se desea formar y las actitudes que se desean potenciar.

De la Orden, (1986), La función directiva no se puede improvisar: son necesarias la preparación específica y el perfeccionamiento permanente, hace un análisis de la formación de directivos escolares menciona que se debe hacer en dos vías hacia la gestión y el liderazgo, ya que la formación del directivo es baja sobre todo en gestión, desarrollo del currículum y trabajo en equipo.

Yuncosa, (2001) en su tesis doctoral aborda la detección de las necesidades formativas del directivo escolar municipal a partir de sus características profesionales. Entre las principales conclusiones se encuentran:

Que los directivos dedican la mayor parte de su tiempo a realizar actividades administrativas y rellenar impresos estadísticos por lo tanto demuestran preocupación por no poseer ni las estrategias ni las competencias necesarias para enfrentar las exigencias que su rol les impone.

Corea, (2011), realizó una investigación titulada: “El ejercicio directivo en los centros educativos Nicaragüenses no universitarios”. Con el propósito de proporcionar una visión general del ejercicio directivo en centros educativos Nicaragüenses no Universitarios.

El estudio fue con un enfoque cualitativo, se aplicaron 80 encuestas a informantes claves de 10 departamentos de Nicaragua. En los resultados se realizó comparaciones entre lo que expresa la ley, lo orientado por el Ministerio de Educación de Nicaragua, las actuales teorías existentes y la realidad según opinión de los encuestados sobre el ejercicio directivo de la gestión educativa.

Logrando determinar, que a pesar de las capacitaciones generadas en los últimos años en el área sobre la gestión educativa, es necesario organizar acciones conducentes a la superación de las debilidades, sin descuidar las fortalezas existentes. De acuerdo a éstos resultados se recomienda a las autoridades de la Facultad de Educación e Idiomas, de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (UNAN – MANAGUA), elabore un sistema de formación y capacitación continua en el campo de la administración y gestión educativa, para lograr un mejor ejercicio directivo y contribuir en el cumplimiento de las metas de calidad el sistema educativo nacional.

En el marco de esta situación, la UNAN - MANAGUA, a partir del año 2011, ha aceptado ser parte de la Red Iberoamericana de Apoyo a la Gestión Educativa integrada por instituciones de educación superior (Red - AGE), cuyo propósito es construir y consolidar una comunidad virtual orientada a ofrecer información actualizada y relevante en los temas de administración y gestión educativa a través de un observatorio, basado en la realización de investigaciones, intercambio y desarrollo de acciones integradas en el área de la administración y gestión educativa.

IV. MARCO TEÓRICO

4.1. PERFIL PROFESIONAL DEL DIRECTOR (A) PARA EJERCER LAS FUNCIONES DE ACUERDO AL CARGO

El director es el gerente del centro educativo y tiene como funciones principales: planificar, organizar, dirigir, controlar, evaluar y dar seguimiento, así como rendir cuentas a la comunidad educativa. En el subsistema de educación básica y media, en Nicaragua los directores, deben reunir características, como gerente y líder pedagógico (MINED de Nicaragua, 2010), de igual manera el MINED de la hermana República del Salvador, (2008). A continuación se presentan las características del director como gerente:

A. El director como gerente:

- Lidera los procesos de elaboración o revisión de su (PEI) con la participación de los diferentes sectores de la comunidad educativa, pero además debe tomar decisiones sobre la planificación didáctica.
- Promueve un clima de cooperación impulsando un modelo de toma de decisiones de carácter consultivo y participativo.
- Se interesa por mejorar continuamente la comunicación que genere un clima institucional que favorezca el aprendizaje de los estudiantes.
- Delega, tanto las funciones como el poder con responsabilidad para tomar decisiones enfocadas en el logro de los objetivos institucionales, dando suficiente autonomía para hacerlo.
- Ejerce un liderazgo con propósito y centrado en la visión y misión de su centro educativo, el cual es reconocido por su comunidad educativa.

- Sabe involucrar a los docentes en la definición y en la toma de decisiones pedagógicas, así como vincular los intereses profesionales con los objetivos escolares.
- Organiza a la comunidad educativa así como el tiempo, la información, los recursos materiales y financieros en función de la mejora continua del aprendizaje de los estudiantes.
- Representante de la Institución y del Ministerio de Educación
- Líder motivador y negociador

Guía, anima, motiva y media a su personal, y busca el equilibrio entre satisfacción de necesidades individuales e institucionales. También es el responsable de conducir la gestión escolar de su centro educativo, coordinando y articulando los esfuerzos de los miembros de la comunidad educativa, como equipo de trabajo, para garantizar un clima agradable y relaciones interpersonales satisfactorias que contribuyan a que los estudiantes permanezcan en el sistema educativo y, sobre todo, que aprendan para la vida.

B. El Director como Líder Pedagógico, asume los siguientes roles:

- Gestor/a del Currículo

Promueve entre los docentes el trabajo en equipo para planificar el desarrollo curricular adecuando y contextualizando los programas de estudio y sistemas e instrumentos de evaluación de los aprendizajes; organiza soluciones adecuadas al desarrollo de un currículo innovador: uso del tiempo, agrupamiento de los alumnos, uso de espacios educativos y recreativos, etc.

- Promotor del Cambio

Sugiere ideas novedosas, comunica experiencias exitosas de otros colegas o de otros centros escolares que puedan animar procesos de cambio, considera con los docentes propuestas de nuevos proyectos de innovación y mejora para incluirlos

en el PEI, y desarrollar acciones tendientes a vencer las resistencias a los cambios.

➔ Monitorea indicadores Educativos

El director líder pedagógico sabe que debe orientar su esfuerzo a procesos de mejora continua de los indicadores educativos, procurando mejorar cada vez más el rendimiento académico y logrando que todos sus estudiantes asistan en el tiempo y edad adecuada para el grado correspondiente.

Cada uno de esos roles supone un conjunto de tareas que el director escolar debe desarrollar. Estas se matizan con el estilo de dirección de cada uno según sus convicciones, expectativas personales y profesionales, formación que posee, condiciones laborales, las características de las personas que dirige y el contexto del centro educativo.

4.1.1 Requisitos para optar al cargo de Director : Ley de Carrera Docente (114)

Estas características del perfil profesional del director, son importantes para ejercer sus funciones, pero, en la Ley de Carrera Docente (114) aprobada el 10 de octubre de 1990 por la asamblea nacional, en su artículo 9, se establecen los requisitos para optar al cargo de director de un centro educativo y menciona que debe ser un docente o un profesional con título universitario de reconocida probidad y solvencia moral.

Los centros educativos, elegirán a sus directores en asambleas públicas a través del voto secreto, debiéndose asegurar la participación de los padres de familia, docentes y estudiantes. (Actualmente no se realizan elecciones, sino que directamente el director es nombrado por el delegado).

El director será electo por un período de dos años, pudiendo ser reelecto hasta por dos períodos sucesivos.

El consejo educativo municipal, conocerá, previo a las elecciones, la lista de candidatos registrado para optar al cargo de director, pudiendo inhibir a quienes hayan incurrido en causales o faltas de idoneidad establecida en la Ley de Carrera Docente.

Incorporación al cargo: Ley de Participación Educativa Ley N°413

Según la ley de Participación Educativa en su artículo 9, menciona que para optar el cargo de director de un centro educativo, deberá ser un docente que reúna los requisitos establecidos en la Ley de Carrera Docente, o ser un profesional con título universitario de reconocida probidad y solvencia moral. Los centros educativos elegirán a sus directores en asambleas públicas a través del voto secreto, debiéndose asegurar la participación de los padres de familia, docentes y estudiantes.

El director, será electo por un período de dos años, pudiendo ser reelecto hasta por dos períodos sucesivos.

El consejo educativo municipal, debe conocer previo a las elecciones, la lista de candidatos registrado para optar al cargo de director, pudiendo inhibir a quienes hayan incurrido en causales o faltas de idoneidad establecida en la Ley de Carrera Docente.

Requisitos del Director de primaria para optar al cargo según el Reglamento de ley de Carrera Docente

En el Reglamento de Ley de Carrera Docente (Publicado en La Gaceta No. 169 del 10 de Septiembre de 1991), establece en su Capítulo III de la Opción a los Cargos en el artículo 57, los siguientes requisitos mínimos para optar a los cargos:

Director de Primaria "A"

- 7 Años de experiencia mínimos en la docencia.
- Título de maestro de Educación Primaria.
- Diplomas de capacitaciones técnicas, metodológicas y administrativas.
- Expediente limpio de amonestaciones por indisciplina laboral.

Director de Primaria "B"

- 5 años de experiencia mínima en la docencia.
- Título de maestro de Primaria.
- Diplomas de capacitaciones técnicas, metodológicas y administrativas.
- Expediente limpio de amonestaciones por indisciplina laboral.

Director de Primaria "C"

- 3 años de experiencia mínima en la docencia.
- Título de maestro de Educación Primaria. Diplomas de capacitaciones técnicas, metodológicas y administrativas.
- Además tener expediente limpio de amonestaciones por indisciplina laboral.

Los requisitos para Sub-director de centros de primaria "A" serán los mismos del Director de Primaria "B".

Para Sub-director de centros de primaria "B" serán los mismos del Director de Primaria "C".

Para Sub-director "C" deberán tener 2 años de experiencia mínima y el resto de los requisitos del Director "C".

4.2. MARCO LEGAL DE LA EDUCACIÓN EN NICARAGUA

Los requisitos que deben reunir los directores para ejercer sus funciones y que están reguladas en la Ley 114, son fundamentales para dar cumplimiento a las políticas educativas del gobierno de reconciliación y unidad nacional para el período 2007 – 2011.

4.2.1 Las Políticas Educativas del Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional para el período 2007 – 2011

Las Políticas Educativas, fueron definidas de la siguiente manera:

1. Más Educación, orientada a disminuir el analfabetismo de la población mayor de 15 años de edad, e incrementar el acceso y cobertura en las educaciones Preescolar, Primaria, Secundaria, Especial, Formación Inicial Docente;
2. Mejor Educación, principalmente orientada a transformar el currículum educativo, así como, la formación y capacitación docente;
3. Otra Educación, orientada a transformar los valores de la educación y del sistema educativo; (iv) gestión educativa participativa y descentralizada, que fomenta la participación del poder ciudadano, padres y madres de familia, educadores y estudiantes, organismos no gubernamentales, gobiernos municipales, medios de comunicación y organismos de cooperación internacional en la formulación y gestión de las políticas educativas.
4. Todas las Educaciones, que articula los diferentes subsistemas y componentes del sistema educativo, en un todo global e integral, que permita la continuidad educativa desde que la persona nace hasta que muera. La implementación de estas políticas significaron la ruptura del modelo educativo neoliberal.

Es interesante destacar que estas políticas educativas, están íntimamente relacionadas con las teorías administrativas, ya que en ellas se destaca mejorar la

calidad educativa y para ello se requiere del análisis de los procesos de gestión y administración contemplados en la ley general de Educación.

4.2.2 De la Gestión, Administración y Financiamiento de La Educación

En la ley general de educación 582, aprobada el 22 de agosto del año 2006 y reformada en el año 2009, por la Asamblea Nacional, en el Título IV, Capítulo I, se aborda la Gestión Participativa en la Educación.

En el artículo 84 de la ley general de educación (582). Se establece que la Gestión de la Educación Escolar es concertada, participativa y con flexibilidad. Esta gestión está regulada por lo establecido en la ley 413, referida a la Ley de Participación Educativa, esta acción no desliga la función indeclinable del Estado con la Educación.

◆ Objetivos de la Gestión en la Educación

En el Artículo 85 (Ley 582). Se establecen los objetivos de la gestión en la educación, siendo estos los siguientes:

a) Incorporar la educación en la agenda del desarrollo municipal y regional, como uno de los ejes fundamentales para crear nuevas capacidades locales y formar el perfil del recurso humano requerido para alcanzar el desarrollo deseado.

Actualmente es interesante destacar que este objetivo no se cumple a cabalidad, porque las alcaldías no priorizan la educación en su totalidad, ya que la participación es mínima se restringe a la infraestructura con un 5% de los ingresos recaudados de la comuna y el porcentaje mayor lo asume el Ministerio de Educación).

b) Mejorar la gobernabilidad del sistema educativo, mediante una articulación más eficiente entre el gobierno central, los gobiernos regionales, autónomos de la Costa Caribe, los gobiernos municipales y los consejos escolares. (Lo que actualmente se realizan son los consejos locales escolares (CLS), cuya representación está dada por el delegado del MINED, el alcalde, autoridades religiosas y es necesario destacar que no en todos los municipios cumplen con las funciones designadas).

c) Consolidar y ampliar el modelo de participación educativa en los centros escolares, enfatizando en la autonomía pedagógica, para provocar innovaciones y transformaciones educativas más ágiles. (Es evidente que el currículo actual basado en competencias posee el 30% de flexibilidad, por tal razón, los directores de centros educativos, tienen autonomía pedagógica para incidir positivamente en la ejecución del mismo con actividades innovadoras).

d) Promover el rescate de tradiciones, valores, costumbres, lenguas, y todo aquello que identifique a un territorio y a su población sea este comunal, municipal y regional.

e) Garantizar mayor eficiencia y efectividad en la administración de los recursos humanos, materiales y financieros destinados a la educación localizando los mismos en los sectores más pobres.

f) Propiciar mayor acción de los gobiernos municipales en la promoción del desarrollo, buscando optimizar y racionalizar el uso de sus recursos.

g) Involucrar a las autoridades municipales en la adecuación curricular para propiciar el desarrollo local.

h) Incrementar la participación de la comunidad, organismos no gubernamentales, organizaciones sindicales y sociedad civil en la administración del sector educativo.

Tomando en cuenta éstos objetivos, para la gestión escolar en el artículo 86. Se declara que la gestión, obliga al estado a realizar acciones, como:

- a) Llevar a cabo programas asistenciales, ayudas alimenticias, campañas de salubridad y demás medidas tendientes a contrarrestar las condiciones sociales que inciden en la efectiva igualdad de oportunidades de acceso y permanencia en los servicios educativos. (Es notorio que el MINED ha estado impulsando en conjunto con los otros ministerios actividades tales como: el programa amor por los más chiquitos/as, jornadas de vacunación, el Pine escolar donde se garantiza la merienda escolar a todos los niños/as).
- b) Llevar a cabo programas compensatorios para apoyar con recursos específicos a aquellas entidades o estratos con mayores rezagos educativos.

En el Artículo 87. Establece que las comisiones educativas municipales, según el artículo 65 en el inciso b, del reglamento de la ley de municipios, apoyarán la educación en el municipio. Las autoridades municipalidades y locales deberán colaborar con los centros educativos y consejos escolares para impulsar las actividades extraescolares y promover la relación entre la programación de los centros y el entorno socioeconómico.

◆ **Administración de los Recursos y la Normación de los Procesos Educativos**

En el Artículo 94. De la ley general de educación, norma que el Ministerio de Educación, el Instituto Nacional Tecnológico y las Universidades, velarán por el buen funcionamiento de las distintas instancias y organismos normativos, administrativos de los distintos subsistemas, garantizarán el efectivo funcionamiento de las Instituciones, así como la distribución equitativa de los recursos.

El sistema educativo es uno solo, en él se articulan todos los subsistemas, niveles y modalidades, de manera que se eviten las brechas existentes entre la educación general básica y media, técnica y universidad.

De acuerdo a la normación de los procesos educativos se procede a mencionar las funciones de los trabajadores administrativos, entre ellos el director de centros educativos:

◆ **De los Trabajadores Administrativos**

En el Artículo 110. (Ley 582), se expresa que la obligación de los trabajadores administrativos, por la naturaleza de sus actividades es apoyar la realización de la actividad escolar, garantizando la seguridad en los centros educativos, la creación de un ambiente adecuado, la atención de calidad a los estudiantes y todas aquellas acciones que favorezcan la realización de la docencia de sus derechos, de acuerdo con la constitución el código laboral y demás leyes y reglamentos internos.

◆ **Recurso Administrativo**

En el Artículo 126 de la misma ley, se refiere a las resoluciones de las autoridades educativas, se podrán interponer todos los recursos establecidos en las leyes especiales y subsidiariamente por lo establecido en el procedimiento administrativo común.

Artículo 127. Menciona que son instancias destinadas para conocer del recurso administrativo: los consejos escolares y la dirección general del Ministerio de Educación, exceptuando la educación superior.

4.3. DESEMPEÑO DIRECTORES CON BASE EN COMPETENCIAS QUE DEBEN POSEER, PARA EJERCER SUS FUNCIONES

Definición de desempeño

Según MINEDU (2012) menciona que el desempeño es la acción o acciones observables que realizan los directivos y que evidencian el dominio de la competencia. En esta definición se pueden identificar tres condiciones: (1) actuación observable (2) en correspondencia a una responsabilidad y (3) logro de determinados resultados).

Loaiza, y Guerra, (2011), consideran que el modelo de profesional del director, se basan en tres competencias esenciales, para ejercer sus funciones, siendo estas:

- ❖ La competencia para formar valores y defender los fines de la Educación.
- ❖ La competencia técnico metodológica.
- ❖ La competencia en administración.

Las competencias esenciales del director(a), resultan complejas, al contener en sí mismas un conjunto de conocimientos, habilidades, hábitos, capacidades pedagógicas, orientaciones valorativas, intereses, motivaciones y cualidades de la personalidad que las conforman, lo que revela la necesidad de definir su alcance y operacionalización, según se expone a continuación.

4.3.1 La competencia para formar valores y defender los fines de la educación

Se refiere a las capacidades, conocimientos, habilidades y cualidades, que en su condición de representante de la autoridad estatal, el (la) director(a), debe poseer para formar los valores e ideología, que incluye su propia formación y la de sus subordinados. Esta competencia exige de él alcanzar niveles elevados en los

valores que posee y a la vez la conducción en la formación de valores intrínsecos a la vida de la escuela.

Dicha competencia, tiene que ver con la identificación y el compromiso del director, con la filosofía y las políticas que sustentan el sistema educativo, en correspondencia con los presupuestos filosóficos adoptados por el sistema de educación y el sistema socioeconómico, para que se forme al individuo y se configura a partir de cualidades, actitudes, convicciones y valores, presentes en la personalidad del director, y otras que expresan que es poseedor de los conocimientos y habilidades requeridos para el desempeño de sus funciones. Además, incluye el conocimiento de las normativas legales que concretan la Política Educativa. Esta competencia contiene:

- Las competencias profesionales, para el desempeño del docente en la educación de los estudiantes, desde un enfoque integrador, conducta cívica ejemplar, caracterizada por el cumplimiento de los valores y principios éticos, socialmente reconocidos como deseables.
- Identificación y compromiso con la política educativa.
- Conocimientos y habilidades para dirigir la formación de valores, patriótica y ciudadana en su centro educativo.
- Conocimiento del contenido de la política educacional nacional y su implementación regional y local, así como de las leyes de los pueblos indígenas.
- Habilidad para implementar las políticas educativas en el contexto escolar.
- Habilidad para la rendición de cuentas ante la sociedad por los resultados de su gestión y los de la Escuela Primaria que dirige.
- Conocimientos actualizados, acerca del acontecer socio-económico y el medio ambiente.

- Conocimiento sobre los aspectos básicos de la historia nacional, regional y local, así como de las tradiciones y costumbres de los pueblos.

4.3.2. La Competencia Técnico Metodológica

Se concreta en las capacidades del director relacionadas, con las diferentes profesiones, que le posibilita un conocimiento profundo acerca del objeto que dirige y las habilidades correspondientes para actuar con ese conocimiento. El elemento fundamental del objeto de dirección son los sujetos actuantes en el complejo sistema de relaciones y procesos que tienen lugar en la escuela y su entorno, incluye las competencias para realizar el trabajo docente, metodológico, investigativo y comunitario.

Esta competencia básica resulta de la interacción e integración dialéctica de un conjunto de cualidades que expresan la posesión de conocimientos, habilidades, hábitos, capacidades y experiencias referidos a los múltiples campos del conocimiento, que convergen para el desarrollo de su labor de dirección, y que el director debe mostrar en su desempeño profesional. La referida competencia está formada por:

- Habilidades en su desempeño pedagógico y metodológico como docente, en particular en lo concerniente a la dirección del aprendizaje de los estudiantes.
- Conocimientos básicos de los fundamentos del proceso pedagógico y técnico metodológico, en particular de los relacionados con las concepciones sobre el aprendizaje, la organización escolar, la formación integral del niño (a) y el currículo.
- Conocimiento de la interacción de la educación primaria con los restantes subsistemas del Sistema Nacional de Educación.
- Habilidad para proyectar estrategias de mejora a partir de los resultados del aprendizaje.

- Habilidad para el empleo efectivo de las Tecnologías de la Información y las comunicaciones en la función docente.
- Habilidad para diseñar, organizar, y ejecutar el diagnóstico integral de los alumnos de su centro, interpretar sus resultados y determinar las regularidades para proyectar las estrategias educativas correspondientes.
- Habilidad para conducir el trabajo metodológico de la escuela.
- Habilidad para planificar, organizar y ejecutar el diagnóstico de las necesidades Educativas de su colectivo pedagógico, y proyectar, a partir de ello, la superación y desarrollo profesional.
- Habilidad para proyectar, conducir y evaluar el trabajo científico-investigativo en su escuela.
- Habilidad para el diagnóstico, la proyección, y dirección del trabajo con la familia y la comunidad.

4.3.3 La Competencia en Administración

Loaiza, y Guerra, (2011), comprenden el conocimiento profundo de la dirección científica educacional y de la supervisión educativa, sus teorías, principios, contenidos, métodos y técnicas; incluye el desarrollo del liderazgo, la aptitud del director para interactuar con los sujetos que son el objeto de su actividad de dirección, y conducirlos con un alto grado de compromiso y motivación; así como lograr los objetivos de la institución escolar; desarrollar la capacidad de comunicación; emplear un estilo de dirección apropiado; y también alcanza sus cualidades personales.

En su rol de supervisor, el director debe orientar, asesorar, controlar y evaluar a los docentes en el trabajo pedagógico, educativo, metodológico e investigativo, para contribuir a su formación profesional. Esta competencia se forma por:

- Conocimiento de los fundamentos básicos de la dirección escolar, como herramienta teórico-metodológica para la interacción con su objeto de dirección.
- Habilidad para planificar, organizar, regular, controlar y evaluar los diferentes procesos que tienen lugar en la escuela primaria.
- Habilidad para identificar problemas en su centro docente, diseñar, conducir, controlar y evaluar estrategias encaminadas a su solución.
- Habilidad para dirigir el diseño, ejecución, control y evaluación del proyecto educativo escolar.
- Habilidad para dirigir los procesos de cambio en la institución escolar.
- Habilidad en la aplicación de técnicas de dirección para la toma de decisiones, la delegación de autoridad, la dirección de reuniones y despachos, y la optimización en la planificación y aprovechamiento de su tiempo personal.
- Conocimiento de los aspectos básicos relacionados con la Gestión Económica en la actividad Educativa.
- Conocimiento de las funciones de la supervisión, sus principios, métodos y técnicas.
- Habilidad para gestionar eficientemente los recursos financieros, materiales y bibliográficos.
- Habilidad para el empleo de las tecnologías de la información y las comunicaciones en su gestión.
- Habilidad para el perfeccionamiento del trabajo del colectivo apoyándose en los órganos de dirección y técnicos.

- Habilidad para coordinar el trabajo con las organizaciones de la escuela y el aprovechamiento de las potencialidades de las mismas en función de los objetivos estratégicos de la institución.
- Habilidad para lograr un clima de seguridad y confianza, y una comunicación, así como conducir a su colectivo con métodos educativos y persuasivos en la obtención de los objetivos institucionales.
- Comunicación empática con los estudiantes, el colectivo laboral, la familia y la comunidad.
- Habilidad para motivar, saber estimular e incentivar los buenos resultados individuales y colectivos.
- Actitud sensible ante las opiniones, inquietudes, preocupaciones, aspiraciones, quejas y discrepancias de los alumnos, el colectivo pedagógico y los padres.
- Habilidad para aplicar oportunamente y con la ética necesaria, las vías y métodos pertinentes para conocer las inquietudes, diseñar y poner en práctica las acciones correspondientes para atenuarlas y canalizarlas.
- Habilidad para solucionar conflictos y armonizar los intereses de los profesores con los estudiantes, las familias y los objetivos de la institución.
- Habilidad para evaluar de manera integral, con exigencia, justeza y diferenciadamente al personal que dirige.
- Habilidad para el empleo de métodos y técnicas de trabajo en grupo y de supervisión.
- Habilidad para actuar con autonomía y responsabilidad en el marco de las facultades que le han sido otorgadas.
- Capacidad de autoconocimiento, autocontrol, autodisciplina, autocrítica, autoexigencia y de disposición al cambio personal.

- Actitud caracterizada por la visión de futuro, la creatividad y la iniciativa.

4.4. FUNCIONES DEL DIRECTOR EN LOS CENTROS EDUCATIVOS

Según el manual para el funcionamiento de los centros públicos educativos de Nicaragua (MINED, 2010) en el capítulo VI art.76 establece las siguientes funciones para los directores. Arto.76.- Funciones de la director del centro educativo público:

4.4.1 Funciones Administrativas

- Cumplir y hacer cumplir las metas y políticas educativas del Ministerio de Educación.
- Elaborar el plan anual del centro educativo con base a las políticas educativas, mediante la coordinación con la comunidad educativa, a fin de garantizar su ejecución eficiente y respectivo control.
- Garantizar la elaboración de la organización escolar del centro educativo público.
- Garantizar la elaboración y actualización de los expedientes laborales del personal docente y administrativo.
- Supervisar y evaluar la gestión de las y los docentes del centro en el cumplimiento de las políticas, programas de estudio y planes de clase.
- Atender visitas de supervisión nacional, departamental y municipal asegurando el cumplimiento de las recomendaciones por el personal involucrado
- Mantener coordinación permanente con el consejo escolar para garantizar el buen funcionamiento del centro educativo.
- Informar a la comunidad educativa sobre las disposiciones que emita el Ministerio de Educación.
- Promover y participar en la organización, regulación y funcionamiento del consejo escolar.
- Garantizar la participación de la comunidad educativa en la elaboración del plan decenal de educación de conformidad a las disposiciones emitidas por el MINED.

- Garantizar y supervisar la realización de exposiciones, competencias educativas y deportivas, jornadas culturales, patrióticas y científicas.
- Cumplir en tiempo y forma la elaboración y remisión de informes establecidos por el Ministerio de Educación.
- Administrar eficientemente los recursos humanos, físicos y materiales asignados al centro educativo público.
- Garantizar la actualización sistemática de los libros de registro.
- Garantizar la actualización de las estadísticas educativas del centro.
- Promover la matrícula escolar mediante todas las acciones posibles para obtener su plenitud.
- Coordinar el uso de instalaciones físicas y recursos de escuelas bases y vecinas, a fin de potenciar los recursos materiales existentes en el núcleo educativo
- Mantener actualizado el inventario de los activos fijos, equipos y materiales educativos asignados al centro educativo público.

4.4.2 Funciones Técnico – Metodológicas (MINED, 2010)

- Coordinar la atención metodológica y organizativa de la región escolar.
- correspondiente a su circunscripción geográfica, en caso de ser director de escuela base.
- Ejecutar y evaluar sistemáticamente el currículo básico nacional.
- Garantizar la asesoría técnica y metodológica al personal docente y administrativo bajo su responsabilidad.
- Garantizar las capacitaciones dirigidas a docentes, padres y madres de familia.
- Contribuir al desarrollo de los docentes en las áreas científicas, técnicas, humanísticas y psicopedagógicas que proporcionen un espíritu de investigación para su desempeño como agente de cambio.
- Garantizar la asistencia de los docentes y participar en los Talleres de Evaluación, Programación y Capacitación Educativa (TEPCES) coordinando el desarrollo de los mismos.

A. Además de estas funciones los directores como gestores de los aprendizajes, cumplen con otras funciones, como (Pozner, P., 1997):

- Educador
- Animador Pedagógico
- Informador y comunicador
- Gestor de medios y recursos
- Administrador

El directivo como educador:

El directivo o el equipo directivo, es responsable de la vida escolar, es quien enmarca o gesta cierta forma o cultura de hacer escuela.

Como educador, el directivo es garante de la calidad y de la coherencia entre las acciones educativas, es sensible a crear un clima de escuela considerando la significación de las tareas que se realizan, la calidad de vida, humanizar la escuela y la convivencia.

Además, reconoce que el aspecto fundamental de la calidad es la experiencia educativa de niños y jóvenes para ello se ocupa de la socialización de los estudiantes y propiciar el desarrollo de una moral autónoma que construya los valores fundamentales, como: la igualdad, solidaridad, tolerancia, reciprocidad, democracia y justicia.

Su rol como directivo es una continuidad profesional, por ser director no deja de ser educador, más aun es un educador de toda la institución.

El directivo como Animador Pedagógico

Animar, posee distintas acepciones según el diccionario de la Real Academia Española: infundir vigor a un ser viviente, incitar a la acción, motivar, dar movimiento, vigor, energía moral.

El rol de animador pedagógico, se relaciona por un lado con la vida y aspiración de las personas y de los grupos; por otro lado, con las finalidades, valores y objetivos institucionales; y finalmente con la relación y articulación entre los intereses individuales e institucionales.

Como animador está atento a los fenómenos grupales y de liderazgo, así como a los obstáculos y resistencias para asumir las tareas.

Orienta y asesora al equipo docente en los aspectos relacionados con la vida de los equipos psicoactivos, comunicacionales, etc. sabe escuchar acompaña desafíos, frustraciones, errores. Tiene capacidad de generar espacios de autoevaluación, puede manifestar críticas ante las debilidades, errores, y satisfacción ante los logros.

Es capaz de sugerir nuevas estrategias y herramientas. Abre la escuela a los recursos exteriores, con las asociaciones barriales, culturales, artísticas, intelectuales y los articula a los recursos internos con vistas a hacer de la escuela un taller de aprendizaje.

Refuerza las competencias profesionales de los docentes acordes al desarrollo del proyecto; genera espacios de sensibilización, expresión, reflexión y conceptualización.

El directivo en su función de informador y comunicador

Como comunicador, el directivo reconoce las exigencias internas y externas, tiene en cuenta a las personas, sus intereses y preocupaciones. sabe que dirigirse a docentes, padres de familia o estudiantes, exige tener capacidad de diseñar mensajes con códigos adecuados. Su propósito primordial es que la comunidad educativa cuente con información pertinente.

Reconoce como nuevos actores sociales a las asociaciones, consejos, colectivos de trabajo.

El directivo como gestor de recursos

Las unidades educativas, los recursos financieros, materiales y pedagógicos precisan una gestión certera y articulada: El director como gestor es responsable de lograr una repartición del conjunto de los mismos de modo tal que satisfaga las demandas y necesidades institucionales.

Como gestor indaga sobre nuevas posibilidades de recursos didácticos/o materiales y define de manera coherente la distribución interna de los medios de acuerdo con las acciones del proyecto educativo.

El director en su función administrativo-jurídica

Es el nexo entre la escuela, la administración intermedia y el nivel central, representa la autoridad administrativa a nivel local, registra ausencia, accidentes suscripciones, la salud escolar, es el responsable de las evaluaciones de los alumnos, sostiene como actividad relevante la reflexión, promueve la autoevaluación, regula permanentemente la puesta en marcha del proyecto y evalúa los resultados y estimula a la elaboración del proyecto institucional convocando a la mayor cantidad de docentes a compartirlo y asumirlo.

B. El director y sus funciones administrativas

Gairín (2011:46) sintetiza la tipología de las funciones administrativas de la siguiente forma:

Planificación: Responsabilizarse en coordinar e impulsar la elaboración de los documentos y proyectos que sistematizan la vida del centro (proyectos educativos, curriculares, planes de gestión, etc.), así como de elevarlos a las instancias implicadas para su aprobación. Implica detectar necesidades, establecer objetivos y elaborar planes y proyectos.

Coordinación: coordinar la totalidad de estructuras de organización (equipos de trabajo, órganos y otros elementos) existentes en el centro y estructurar propuestas para su óptimo funcionamiento, orientando sus dinámicas y métodos

de trabajo. Implica armonizar el trabajo de las personas y órganos para un desarrollo coherente de las actuaciones y proyectos, así como del empleo de los recursos.

Control – evaluación: Realizar el seguimiento y evaluación de los procesos y resultados. Implica realizar el seguimiento de la dinámica funcional del centro, supervisar el desarrollo y evaluación de los proyectos, y evaluar la eficacia de su organización, proponiendo instrumentos óptimos para la evaluación y la introducción de los mecanismos de reajuste oportunos.

Administración y gestión de recursos: Dota a los órganos y miembros del centro de los espacios y recursos necesarios para un óptimo desarrollo de sus actividades y funciones, responsabilizándose de la gestión económica y administrativa, así como de las instalaciones y equipamientos.

Relaciones humanas: Animar y motivar a las personas y grupos, facilitando la interacción, la información, la comunicación, y el desarrollo de un clima que integre armónicamente la estructura formal e informal.

Culturales: Promover la construcción de una cultura común en la comunidad educativa con valores y prácticas compartidas, y ejercer la función simbólica de representar dicha cultura como cabeza visible del centro, tanto al interior del mismo como ante las instancias externas.

Políticas: Ejercer la jefatura del personal del centro, y regular la participación y el poder entre los distintos sectores y miembros de la comunidad educativa, dinamizar los procesos de trabajo colaborativo en equipo e intervenir en conflictos.

Innovación pedagógica: Facilitar la revisión y la reflexión crítica en el ámbito y la práctica pedagógica, la formación del personal, el intercambio profesional, y promover activamente el cambio, la innovación y la mejora en el centro.

Relaciones externas: Asumir y desempeñar con convicción funciones propias de cualquiera de los ámbitos anteriores siempre que impliquen también ser desarrolladas en ámbitos externos (tales como la representación y comunicación

con otras instituciones, el intercambio y la consecución de nuevos recursos, entre otras).

4.5 Evaluación del Desempeño del Director

Evaluar el desempeño de una persona significa evaluar el cumplimiento de sus funciones, así como los logros obtenidos de acuerdo con el cargo que ejerce, durante un tiempo determinado y de conformidad con los resultados esperados por la institución u organización laboral (MINED, Colombia 2003).

La evaluación del desempeño, pretende dar a conocer a la persona evaluada, cuáles son sus aspectos fuertes o sus fortalezas y cuáles son los aspectos que requieren un plan de mejoramiento o acciones enfocadas hacia el crecimiento y desarrollo continuo, tanto personal como profesional, para impactar sus resultados de forma positiva.

Evaluar el desempeño de los docente y directivos docentes, es un proceso por medio del cual se busca emitir juicios valorativos, sobre el cumplimiento de sus responsabilidades en la enseñanza, aprendizaje y desarrollo de sus estudiantes, previo un seguimiento permanente que permita obtener información válida, objetiva y fiable para determinar los avances alcanzados en relación con los logros propuestos con los estudiantes y el desarrollo de sus áreas de trabajo.

4.5.1. Evaluación de saberes, habilidades, actitudes y valores

Esta evaluación está referida a la idoneidad ética y pedagógica que requiere la prestación del servicio educativo y tiene en cuenta aquellos aspectos que son propios de las funciones de los directivos docentes, los cuales se precisan en dos grandes categorías que recogen los saberes, habilidades, actitudes y valores y que se hacen evidentes en los diferentes contextos sociales y económicos del país:

a) El saber que responde a preguntas, tales como: ¿Sabe lo que enseña? ¿Sabe cómo enseñarlo? ¿Conoce los procesos de desarrollo y aprendizaje de los estudiantes? ¿Se preocupa por mantenerse actualizado en su área y por conocer y analizar críticamente las estrategias pedagógicas? ¿Conoce cuáles son las estrategias, decisiones o actuaciones más apropiadas para orientar el desarrollo de una organización o grupo de trabajo?

b) El hacer, que responde a preguntas, tales como: ¿Hace lo que se ha comprometido a hacer en razón del cargo que ocupa en la institución escolar y del lugar que le corresponde como miembro de la comunidad educativa? ¿Utiliza estrategias metodológicas y didácticas propias del área o nivel en el que se desempeña y acordes con las características y contexto de los estudiantes? ¿Es respetuoso y cooperativo en sus relaciones con los estudiantes, con los colegas, con los padres de familia y los demás integrantes de la comunidad educativa?

El primer objeto de la evaluación corresponde al dominio de los saberes, y el segundo al dominio de los haceres. Pero estos dos dominios se unen en el desempeño e involucran el *ser* del educador. El hacer que involucra el *ser* y el saber del educador es lo que se ha reconocido como desempeño en el sitio de trabajo.

Como la evaluación de desempeño, está diseñada para fomentar el aprender y mejoramiento del docente o directivo docente, un componente esencial del proceso de la evaluación de desempeño, es el plan de desarrollo profesional, que se elabora una vez, que se han valorado los diferentes aspectos del desempeño y contiene las acciones y compromisos para el cambio, las metas que se van a alcanzar en un tiempo determinado y los acuerdos generados, entre el evaluador y el evaluado, para consolidar las fortalezas y mejorar los aspectos que requieren un mayor esfuerzo personal y al cual se le hace un seguimiento periódico, que permita, acompañar el proceso de mejoramiento, hacer los ajustes en caso necesario y facilitar las fuentes de información para la evaluación del desempeño del siguiente período.

Las ideas básicas que deben guiar el proceso de evaluación, se expresan en unos principios y pautas orientadoras, que deben seguir tanto los evaluadores como los evaluados, con el propósito de alcanzar los fines propuestos.

4.5.2 Principios que rigen la evaluación del desempeño

Objetividad

- La evaluación cumple con el principio de objetividad cuando el proceso:
- Identifica diferentes fuentes - personales y documentales – para generar la información y las evidencias, sobre las cuales se basa el juicio de valor acerca del desempeño.
- Utiliza la contratación de información proveniente de diferentes fuentes para encontrar concordancias y resolver discrepancias.
- Prescinde de criterios subjetivos en las valorizaciones asignadas.
- Determina los procedimientos y las competencias de las instancias que participan en el proceso de evaluación.

Pertinencia

- La evaluación cumple este principio cuando: evalúa lo que debe evaluar de acuerdo con las funciones y responsabilidades del evaluado.
- Facilita una distribución razonable de las valorizaciones en diferentes posiciones que permite distinguir adecuadamente desempeños inferiores, medios y superiores.

Transparencia

La evaluación es transparente cuando:

- Hay un amplio conocimiento por parte de los docentes y directivos docentes evaluados de los criterios, instrumentos y procedimientos.

Participación

La evaluación cumple con este principio cuando:

- La relación entre el evaluado y evaluador está abierta al diálogo y al consenso.
- El evaluado se involucra activamente en la planeación y formulación de los objetivos del plan de desarrollo profesional.
- El evaluador está dispuesto a ayudar a los evaluados a pasar de una situación dadas en los aspectos detectados, a otra de mejor desempeño.
- El evaluado mantiene una actitud de receptividad a las sugerencias y experiencias enriquecedoras que le permitan iniciar los cambios que requiera.

Equidad

Se cumple este principio cuando:

El evaluador es justo con el evaluado, con la institución donde trabaja y la comunidad. El evaluado le asigna la valoración que cada uno se merece. Se aplican los mismos criterios de evaluación a un grupo de evaluados que se encuentran en las mismas condiciones.

Evaluación al Desempeño de los Directores de Centros Educativos (MINED, Salvador)

Según división general de recursos humanos y la división de personal del MINED, Salvador (2008), resulta de vital importancia evaluar el desempeño de los directores de centros educativos por lo que se hace necesario dividir el desempeño de los directores en siguientes aspectos:

- ◆ **Disciplina laboral:** permanencia en su puesto de trabajo en jornada laboral establecida (asistencia, puntualidad, aprovechamiento de la jornada laboral y comportamiento durante la jornada laboral)

- ◆ Responsabilidad. calidad y cumplimiento en el trabajo (dominio y conocimiento de su trabajo, planificación del trabajo, cumplimiento de las orientaciones y ejecución en tiempo, y calidad del trabajo realizado)
- ◆ Actitud y habilidad en el trabajo (capacidad de liderazgo, vocación de servicio, compromiso social e institucional, trabajo en equipo y cooperación, iniciativa y creatividad, relaciones interpersonales, capacidad de comunicarse y compartir experiencias)
- ◆ Desarrollo de competencias (auto organización, efectividad personal, afán de logro y superación, capacidad de análisis y síntesis)

4.6. FUNCIONAMIENTO DE LOS CENTROS PÚBLICOS

El director, como máxima autoridad de la institución educativa y representante del MINED, debe garantizar su funcionamiento efectivo. Según el manual para el funcionamiento de los centros públicos (MINED, 2010) establece las siguientes:

4.6.1 De los Libros de Registro

Arto.113.- Los centros educativos públicos, llevarán los siguientes libros de registro para consignar la historia y actividades de su funcionamiento:

- a. Libro de matrícula, en el que se registrará anualmente la lista completa de los estudiantes en el centro educativo.
- b. Libro de calificaciones, en el que se asentarán las calificaciones de todos los estudiantes.
- c. Libro de asistencia del docente.
- d. Libro de inventario, en el que se deberán mantener actualizados todos los activos y pasivos del centro educativo.
- e. Libro de visitas de supervisión, en el que se consignarán las observaciones de los funcionarios autorizados que visiten y supervisen el centro educativo.

- f. Libro de donaciones.
- g. Libro de actas de reuniones del centro educativo.
- h. Libro de bitácora del aula con Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) (Donde existan).
- i. Libro de actas de evaluaciones extraordinarias
- j. Libro de promociones en el cual se inscribirán los diplomas.

Arto.114.- La directora del centro educativo, procederá a la apertura de los libros, los que foliará, rubricará, sellará y firmará para su uso respectivo y los cerrará con indicación del número de páginas usadas, escribiendo la frase “última línea”.

Arto.115.- Los libros de registro no deberán llevar borrones, manchones, enmendaduras o rasgaduras, los testados o interlineados deben ser claros y específicos.

Arto.116.- Los Centros Educativos Públicos, deberán emitir los siguientes documentos académicos de acuerdo a las disposiciones contenidas en la Normativa para el Funcionamiento de las Oficinas de Registro y Control de Documentos:

- a. Certificado de calificaciones: deberá ser entregado con la firma y sello del Director del Centro Educativo y de la secretaria si lo hubiere.
- b. Diplomas de culminación de estudios en la educación regular y no regular.
- c. Constancias de registro de diplomas.
- d. Boletines.

Arto.117.- Son formas de control y tendrán valor legal:

- a. Boletín escolar emitido por el Ministerio de Educación.

b. Cuaderno de calificaciones y asistencia.

c. Certificados de calificaciones.

Capítulo III

4.6.2 De la Denominación de los Centros Educativos Públicos

Arto.118.- La denominación de los centros educativos públicos a nivel nacional se realizará en reconocimiento a las efemérides nacionales, a aquellas personas que con su actuación han contribuido al desarrollo de la nación y a lugares históricos que destaquen la identidad y soberanía nacional, así como la solidaridad e integración con los pueblos del mundo, en particular con los pueblos de América Latina y el Caribe. La denominación de “Público” deberá preceder al nombre específico del Centro Educativo Público.

Arto.119.- Corresponde autorizar la denominación o cambio de nombre de un centro educativo público al Ministerio de Educación, asimismo los miembros del consejo escolar del centro o de cualquier sector de la comunidad educativa, podrán solicitarlo por escrito y ante la Delegación Departamental de Educación, motivando y justificando su solicitud, en los casos de cambio de nombre, se cambiará también el sello oficial del centro, todo de conformidad al Acuerdo Ministerial 357-200.

4.6.3 De los cafetines, fotocopiadoras y librerías

Arto.120.- Los directores de los centros educativos públicos son los facultados para la suscripción de contratos de arriendos de locales destinados a los servicios de cafetines, fotocopiadoras y librerías, bajo supervisión de la delegación municipal de educación correspondiente.

Arto.121.- Los consejos escolares serán responsables de supervisar que los cafetines estén ubicados en lugares que presten las condiciones básicas de higiene y salud, sin perjuicio de las supervisiones que pueda realizar el Ministerio de Educación, a fin de garantizar que en éstos se ofrezcan alimentos y bebidas nutritivas que garanticen el derecho a la seguridad alimentaria para el buen

desarrollo físico y mental de los estudiantes. Se prohíbe a los cafetines de los Centros Educativos Públicos, en todas sus modalidades y turnos, la venta de bebidas gaseosas, alimentos de poco contenido nutritivo, así como de bebidas alcohólicas, cigarrillos o sustancias psicotrópicas.

Arto.122.- El consejo escolar del centro educativo público es el facultado para designar de entre sus miembros a la persona que resguardará el uso del ingreso recibido por dichos arrendamientos, y será el Consejo en pleno quien decidirá su uso único y exclusivo, el cual estará destinado para:

- a. El abastecimiento de materiales de limpieza.
- b. Material de reposición periódica.
- c. Elaboración y reproducción de evaluaciones escritas.
- d. Reparaciones menores, ornato y mantenimiento de los Centro Educativos Públicos.

Dichos gastos deberán estar debidamente soportados con sus correspondientes facturas de compras.

Arto.123.- El uso indebido de los ingresos provenientes de los cafetines, fotocopiadoras y librerías, incurrirá en delito y será sancionado de acuerdo a la ley penal vigente.

Arto.124.- Todos los locales arrendados donde se encuentren cafetines, fotocopiadoras y librerías, deberán contar con sus propios medidores de: energía eléctrica, agua potable y de cualquier otro servicio que disponga a nombre del arrendatario, quien deberá presentar mensualmente los recibos cancelados ante el director del centro, quien los anexará al expediente debido y entregará una fotocopia a la delegación municipal de educación.

Arto.128.- Los centros educativos públicos deben mantener actualizados los expedientes laborales del personal docente activo.

Capítulo VI

4.6.4 Capacitación del Personal Docente

Arto.129.- La capacitación es un derecho del trabajador docente, permanente y sistemático que garantiza la actualización de sus conocimientos, de acuerdo al reglamento de la ley de carrera docente, a fin de elevar los niveles de calidad en la enseñanza aprendizaje y como estímulo al personal directivo, docente y técnico de los Centros Educativos Públicos.

Arto.130.- Los docentes de los centros educativos públicos deben ser capacitados sin distinción del cargo que desempeñan, una o dos veces al año según la división de formación docente y recursos humanos.

Arto.131.- La oficina de recursos humanos de las delegaciones departamentales y regionales de educación, a través de la unidad de escalafón, deberá llevar el registro y control de capacitaciones en los expedientes de los docentes.

Capítulo VII

4.6.5 De las Prohibiciones

Arto.132.- El Ministerio de Educación en aras de garantizar el derecho constitucional de la población nicaragüense al acceso y gratuidad de la educación pública y la integridad física de las y los estudiantes, prohíbe:

- a. Cobrar aportes voluntarios.
- b. Excluir del centro educativo público por razones económicas a niñas, niños, jóvenes y adultos.
- c. Organizar excursiones a ríos, lagos, lagunas, mares, represas o piscinas.
- d. Realizar cualquier otra actividad que implique la salida del estudiante del centro educativo público, sin la debida autorización de la madre, padre o tutor.

- e. Cobrar por impartir clases privadas a los estudiantes que atiende en el centro educativo público.
- f. Exigir la participación del estudiante en cualquier actividad que implique gastos económicos para las madres, padres o tutores.
- g. Bajar puntos en la disciplina correspondiente por la no asistencia a actividades contempladas en el inciso f de este artículo.
- h. Promover, permitir o realizar fraude académico.
- i. Vender o cambiar por otros bienes los textos escolares del Ministerio de Educación y/o los productos alimenticios destinados para la merienda escolar.

V. PREGUNTAS DIRECTRICES

1. ¿Qué nivel de cumplimiento tienen las políticas, las leyes MINED y las exigencias de la teoría de la administración educativa, para el ejercicio del cargo de director en los centros educativos?
2. ¿Cómo incide el desempeño de los directores en los centros educativos, en sus funciones administrativas y funciones técnico - metodológicas de acuerdo a lo que orienta el MINED?
3. ¿Qué relación tiene el desempeño profesional de los directores con el funcionamiento administrativo y técnico - metodológico en los centros educativos?
4. ¿Qué fortalezas y debilidades, presentan los centros educativos con relación a su funcionamiento administrativo y técnico metodológico?
5. ¿Qué lineamientos estratégicos, son pertinentes para el desempeño profesional de los directores de acuerdo a los resultados de la investigación, con el fin de incidir en la mejora del funcionamiento de los centros educativos públicos?

VI .Operalización de las variables

Variable	Definición	Subvariables	Indicador	Técnica	Fuente
Desempeño de los directores	Es la acción o acciones observables que realizan los directivos y que evidencian el dominio de la competencia. (MINEDU, 2012).	Construcción y desarrollo del PEI Planeación y visión organizacional Gestión académica Gestión de Personal Gestión de recursos Evaluación Institucional seguimiento y control Compromiso institucional Innovación Representación institucional Trabajo en equipo	Regular (1, 2) Bueno (3,4) Muy Bueno (5,6)	Test	Directores Docentes

		<p>Mediación de conflictos</p> <p>Relaciones interpersonales</p> <p>Toma de decisiones</p> <p>Liderazgo</p>			
Funciones administrativas	Chiavenato: Las define como el acto de administrar: entre las que se encuentran las siguientes: Planificar, organizar dirigir y controlar	<p>Planificación</p> <p>Organización</p> <p>Dirección</p> <p>Control</p> <p>Evaluación</p>	<p>Cumplimiento de las funciones administrativas</p> <p>Excelente</p> <p>Muy bueno</p> <p>bueno</p>	Entrevista	<p>Delegado de Distrito II</p> <p>Directores</p> <p>Docentes</p>
Funciones Técnico- metodológicas	Es todo el trabajo coordinado que promueve el director entre los docentes para desarrollo curricular adecuado y contextualizando los programas de estudio y	<p>Gestor del Currículo</p> <p>Promotor del Cambio Sugiere ideas novedosas,</p> <p>Acompañamientos</p>	<p>Cumplimiento de las funciones administrativas</p> <p>Excelente</p>	Entrevista	<p>Delegado de Distrito II</p> <p>Directores</p> <p>Docentes</p>

	sistemas e instrumentos de evaluación de los aprendizajes;	Capacitaciones	Muy bueno bueno		
Funcionamiento de los centros educativos	El director, como máxima autoridad de la institución Educativa y representante del MINED, debe garantizar su funcionamiento efectivo. Según el manual para el funcionamiento de los centros públicos (MINED, 2010)	Fortalezas Debilidades		observación	Centro de estudios Directores

VII. DISEÑO METODOLÓGICO

De acuerdo a Méndez Álvarez (2004) el diseño es el soporte para el investigador en el proceso de planeación del trabajo que quiere abordar, es un trabajo orientado al conocimiento de hechos, sucesos, sujetos sociales a través de un proceso ordenado y sistemático.

7.1 EL ENFOQUE FILOSÓFICO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación cuantitativa, es un proceso riguroso, cuidadoso y sistematizado en el que se busca resolver problemas, bien sea de vacío de conocimiento (investigación científica) o de gerencia, pero en ambos casos es organizado y garantiza la producción de conocimiento o de alternativas de solución viables. Entre las características están: La objetividad es la única forma de alcanzar el conocimiento, por lo que utiliza la medición, intentando buscar la certeza del mismo y la teoría como elemento fundamental de la investigación, le aporta su origen, su marco y su fin.

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo, ya que se hace una descripción detallada del desempeño de los directores de primaria y su incidencia en el funcionamiento administrativo, técnico y metodológico de los centros educativos del distrito II del municipio de Managua. También, se aplican técnicas tales como: test a docentes, entrevistas a directores, observaciones y los resultados fueron, procesados y analizados a la luz de elementos teóricos, para llegar a las conclusiones y recomendaciones. También se aplicaron algunas técnicas cualitativas, como: observaciones a centros educativos, revisión y análisis de documentos normativos, logrando una mayor objetividad de la información.

7.2 EL TIPO DE INVESTIGACIÓN

El nivel de profundidad del estudio es de tipo correlacional, porque se relaciona la variable desempeño de los directores con las funciones administrativas y técnico metodológicas de los Centros Educativos. Se recolectaron los datos y se describió la relación entre la variable (X →Y). (Hernández Sampieri et al, 2006).

La investigación es de corte transversal, el período y secuencia de la investigación es transversal, porque se realizó en un corto tiempo y se estudiaron variables importantes como es el desempeño directivo y su incidencia en el funcionamiento administrativo y técnico metodológicos en los centros educativos de primaria, en el año 2013.

Esta investigación, según el tiempo de ocurrencia es retrospectiva, ya que indaga sobre el desempeño de los directores y con el objetivo de superar dificultades.

7.3 DELIMITACIÓN ESPACIAL DE LA INVESTIGACIÓN

El área de investigación, fue desarrollada en un medio natural en los centros educativos de primaria del distrito II del municipio de Managua.

7.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

En el Distrito II del municipio de Managua, existen 15 centros públicos de educación, pero solamente 14 atienden las modalidades de secundaria y primaria. A continuación se detalla en el cuadro. Modalidades que atienden y población estudiantil.

De estos catorce Centros Educativos, se seleccionó de forma aleatoria a seis centros de primaria, que corresponde al 40%. La característica de dichos centros, es que atienden la modalidad de educación inicial, primaria regular, ciclos a excepción de los centros en estudio Walter García y Paul Harris.

En estos centros públicos, se tomó en cuenta para el estudio a cada uno de los directores y al 50% de los docentes de primaria.

Tabla N°1: Centros de Primaria del distrito II

Centros Públicos del Poder Ciudadano	Director	Porcentaje %	Docentes	Porcentaje %	
			Población	Muestra	50%
San Sebastián	1	100%	12	6	50%
Paul Harris	1	100%	12	6	50%
Walter García	1	100%	6	6	100%
Modesto Bejarano	1	100%	12	6	50%
P. J. Chamorro	1	100%	12	6	50%
Panamericano	1	100%	12	6	50%
Total	6		66	36	

Fuente: Delegado de Distrito II

La población en estudio fue de treinta y seis docentes que laboran en los Centros de primaria del distrito II.

El muestreo es una herramienta de la investigación científica. Su función básica es determinar qué parte de una realidad en estudio (población o universo) debe examinarse con la finalidad de hacer inferencias sobre dicha población.

7.5 MÉTODOS TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

7.5.1 Métodos Empíricos

- Test a Docentes.
- Entrevistas a directores.
- Observación en los centros educativos.
- Análisis documental.

7.5.2 Técnicas e Instrumentos de la Recolección de la Información

Según Hernández et al (2003), las técnicas de recolección se refieren a las formas o procedimientos que utilizará el investigador para recabar la información necesaria, prevista en el diseño de la investigación. Entre esas técnicas se tiene el test, el cual permite la recolección de información estandarizada a partir de una muestra representativa de las unidades que componen un universo, lo cual es fundamental en la investigación.

a). Guía de Test a Directores y docentes: se aplicó con el objetivo de obtener información sobre la forma en que los directores se desempeñan en sus cargos, para determinar qué tipos de competencias, manejan, conocen o aplican, en el funcionamiento de los Centros Educativos.

Es importante mencionar que el test que se aplicó es estandarizado, se eligió por ajustarse a los indicadores previamente establecidos para evaluar el desempeño de los directores.

La aplicación del test, permitió lo siguiente:

Con el test, se efectuaron minuciosas descripciones de los aspectos del desempeño directivo. El objetivo fue valorar el desempeño de los directores de acuerdo a las funciones que realizan, así como comparar la situación existente con lo que orienta la teoría administrativa y las leyes y normas del MINED.

El Test, se estructuró de la siguiente manera:

- Datos generales; que sirvió para la caracterización de los docentes, entre ellos el sexo, edad, y nivel académico.
- Valoración del desempeño, que permitió conocer la opinión de los docentes sobre desempeño directivo, con 15 Ítems, especificar los grandes ejes o variables.
- Observaciones sobre la actividad de los directores.

Técnicas de aplicación del Test a Docentes y Directores

- ✚ Se realizó visita a los docentes y directores en los centros educativos y se coordinó la fecha y hora para su aplicación.
- ✚ En la fecha programada, se aplicó el test para ello se realizó una lectura detallada del instrumento y explicó la forma de responder.

Técnicas de procesamiento del test

La valoración del test. Comprende el nivel inferior, medio o superior, que responde a la numeración siguiente según el orden, para el inferior la numeración 1 y 2, para el medio 3 y 4, y el superior 5 y 6.

- ✚ Se realizó la sumatoria de los valores 1 y 2 de la columna correspondiente al nivel inferior. Luego, la sumatoria de los valores 3 y 4 de la columna correspondiente al nivel medio. Finalmente, la sumatoria de los valores 5 y 6 de la columna correspondiente al nivel superior.
- ✚ Se anotaron estas sumatorias en la casilla final de subtotales de las tres columnas.
- ✚ Para obtener el total se sumaron los tres subtotales anteriores.
- ✚ Porcentaje. Para obtener el porcentaje usé la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Total de puntos obtenidos}}{90} \times 100 =$$

b). Guía de Entrevistas a directores, fue con el objetivo de conocer opiniones y apreciaciones, sobre su desempeño en el aspecto técnico metodológico y administrativo, así como la ejecución de liderazgo en los centros educativos a su cargo.

Para su aplicación, se realizó coordinación con los directores de forma individual mediante las visitas que se realizaron a los centros educativos, para solicitarles tiempo disponible en el cual se les podría visitar de forma individual. Posteriormente se les aplicó de forma rápida y sencilla a cinco directores que representan el 100% en cada centro de primaria del distrito II, sin ningún tipo de rigurosidad, sino como una conversación entre directores e investigador, para que éstos expusieran de manera natural y no se sintieran presionados a contestar.

La información relacionada con el número de directores, que ejercen cargos directivos en el distrito II de primaria, la proporcionó el coordinador de distrito Mauricio Espinoza.

c). Guías de observación a centros Públicos de Primaria, fue con el propósito de visualizar el desempeño de los directores, así como el funcionamiento de los Centros Educativos, detectando las fortalezas y debilidades existentes.

Se planificó seis visitas de observaciones con su respectiva guía una a cada centro educativo, en el turno matutino y vespertino en el periodo comprendido de febrero a Marzo del año 2013. Estas observaciones se programaron de manera sorpresiva para evitar el sesgo de la información.

Procedimiento para la observación:

La observación fue de forma indirecta, teniendo cuidado de que los directores no se percataran de que estaba siendo observado, con el fin de no alterar las condiciones y realizarla en un ambiente natural.

d). Análisis documental, Se realizó con el propósito de conocer, teorías los enfoques y tendencias de la educación por competencias y el desempeño directivo; Para lograr un análisis valorativo y completo de las fuentes de información se utilizó un formato.

Los documentos analizados fueron:

- Plan estratégico 2011-2015
- Constitución Política de Nicaragua
- Ley general de Educación (502)
- Ley de carrera Docente (114)
- Manual de funcionamiento de los Centros Educativos
- Ley de participación Educativa

Documentos de otras Instituciones Educativas, como es el caso del Ministerio de Educación de El Salvador (2008), para conocer la experiencias, pertinencia, congruencia y correspondencia entre los perfiles del director, tanto en el ámbito administrativo como pedagógico, procurando la obtención de información en forma ordenada y resumida para la formulación de una nueva concepción del componente humanístico que se corresponda a los nuevos lineamientos emanados del modelo educativo institucional.

7.6 VALIDACIÓN Y FIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS

7.6.1 Validez de los Instrumentos

La Guía de Test, Guías de Entrevista y las Guías de Observación, fueron sometidas a validez, a través de tres expertos, en el ámbito de la investigación y dos en pedagogía.

Éstos brindaron recomendaciones, para mejorar la redacción de las preguntas de acuerdo a los objetivos y operacionalización de las variables.

7.6.2 Fiabilidad de los Instrumentos

Se procedió a la aplicación de test a 36 docentes de primaria y 6 directores de primaria, ubicado en los centros educativos de primaria del distrito II.

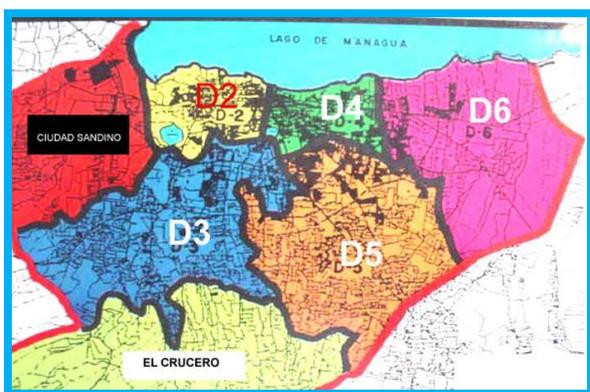
En los resultados se logró identificar las respuestas inconsistentes y verificar el registro de los datos, los cuales fueron mejorados para evitar errores en la aplicación a la muestra seleccionada.

Considerando las sugerencias brindadas por los expertos y los resultados de la aplicación del test a docentes, con similares característica a la muestra seleccionada se procedió a mejorarla y posteriormente a aplicarla.

VIII. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

8.1. POLÍTICAS EDUCATIVAS Y LEYES DEL MINED Y TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA, EN EL EJERCICIO DEL CARGO DE DIRECTOR (A)

El Delegado del distrito II del departamento de Managua, es licenciado en Matemáticas, tiene año y medio de estar en el cargo y atiende a 21 centros educativos públicos.



Mapa del Municipio de Managua, 2013

Las modalidades que atiende el delegado del distrito dos son las siguientes: catorce centros educativos de primaria, siete de secundaria, cuatro secundaria nocturna y cuatro secundaria sabatina, nueve de extraedad y quince en educación inicial.

Las funciones del delegado, para dar atención a los centros educativos son múltiples, entre ellas: garantizar la aplicación de las políticas educativas, cumplimiento del calendario escolar, capacitaciones, TEPCES, planificar, organizar, dirigir controlar y evaluar el proceso administrativo en su jurisdicción. Así mismo participa y coordina comisiones interinstitucionales en función de la calidad de la educación.

Por tanto, el delegado para cumplir con sus funciones toma en cuenta el Plan Estratégico de Educación 2011-2015, el cual constituye un instrumento para direccionar e implementar las políticas para la transformación educativa del quinquenio en marcha, este contiene las hipótesis estratégicas, el quehacer, los alcances y temporalidades, procurando una estructura integral y holística. Tiene

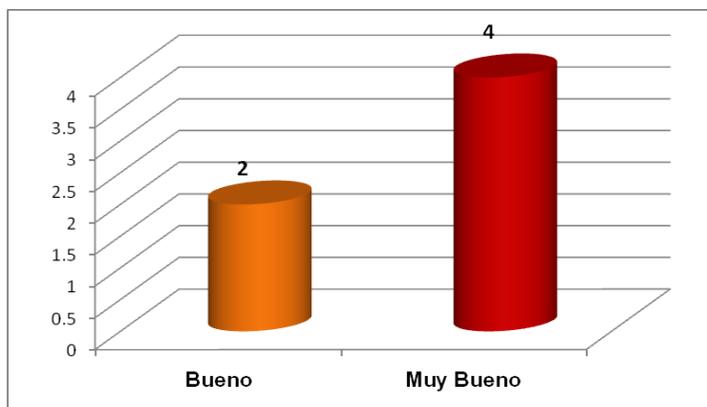
como insumos el plan nacional de desarrollo humano, los resultados de un proceso de análisis evaluativo sobre la situación actual de la educación en el país realizado desde los territorios, la estrategia educativa en marcha y la voluntad política del liderazgo del gobierno de reconciliación y unidad nacional.

En el subsistema de educación básica, en Nicaragua los directores deben reunir cualidades y características, como gerentes pedagógicos (MINED de Nicaragua (2010)

El director es el representante de la institución y del Ministerio de Educación, por tanto, ejerce un liderazgo con propósito y centrado en la visión y misión de su centro educativo, y en el test que se les aplicó, cinco directores se valora como muy bueno la representación que hace de sus centros educativos y uno se valoró como bueno.

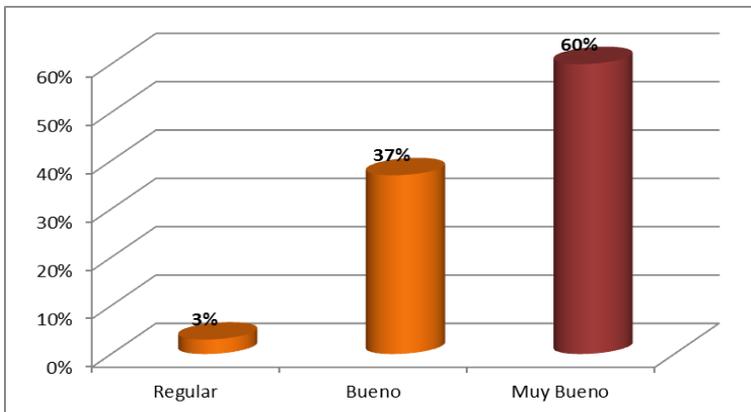
Esta valoración es validada por el personal, ya que valoran de forma positiva la representación institucional de los directores , el 60% de los docentes valora de muy bueno y el 37 % de bueno y solamente el 3% de forma regular. (Ver gráfico N°1 y 2).

Gráfico N°1. Valoración que se hacen los Directores como representante institucional de los Centros educativos que lideran



Fuente: Test aplicado a Directores de Primaria, 2013

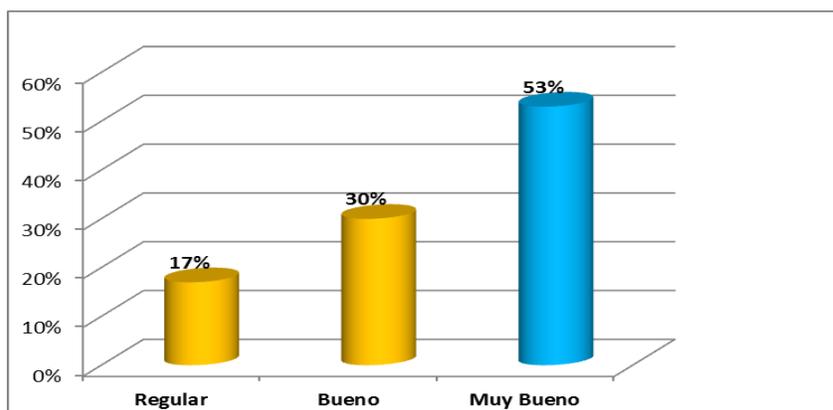
Gráfico N°2. Valoración que hacen los Docentes a los Directores, como representantes institucionales de los Centros Educativos



Fuente: Test aplicado a Docentes de Primaria, 2013

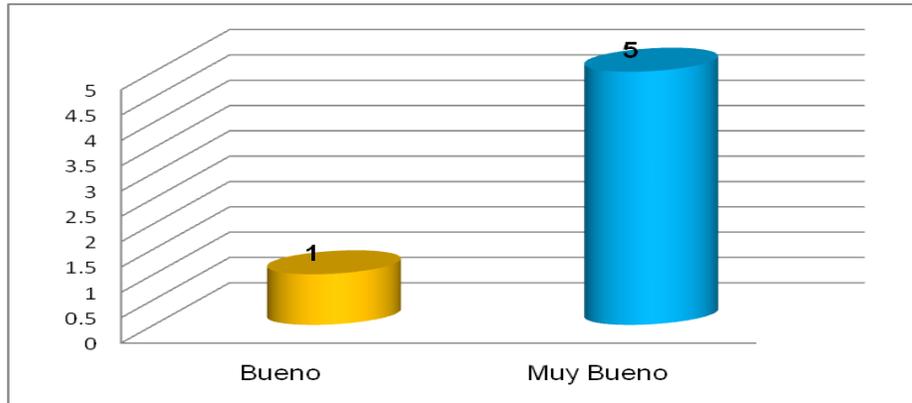
Los directores como representantes y líderes de las instituciones educativas, tienen compromiso institucional el 53% de los docentes valora de muy bueno el compromiso institucional de los directores y el 47 % entre bueno y regular. Ver gráfica 3. Esta valoración coincide con lo expresado por los directores, ya que de los seis directores, cinco se valora de muy bueno y solamente uno se valoró de bueno su compromiso con la institución. (Ver gráfica 4).

Gráfico N°3. Valoración del Compromiso Institucional, según docentes de los Centros Educativos



Fuente: Test aplicado a Docentes de Primaria, 2013.

Gráfico N°4. Valoración del Compromiso Institucional, según directores de los Centros Educativos



Fuente: Test aplicado a Directores de Primaria, 2013.

Según MINED, Salvador (2008), el director de un centro educativo, desempeña funciones de planificación, organización, control y evaluación del funcionamiento, tanto administrativo como técnico metodológico. Además, lidera los procesos de elaboración o revisión de su PEI con la participación de los diferentes sectores de la comunidad educativa.

Por tanto, el director como líder pedagógico, asume roles, entre ellos: gestor del currículo, promotor del cambio y monitorea indicadores educativos y está consciente que debe orientar su esfuerzo a procesos de mejora continua de los indicadores educativos, procurando mejorar cada vez más el rendimiento académico y logrando que todos los estudiantes asistan en el tiempo y edad adecuada para el grado correspondiente.

Estas funciones, se matizan con el estilo de dirección de cada uno, según sus convicciones, expectativas personales y profesionales, formación que posee, condiciones laborales, las características de las personas que dirige y el contexto del centro educativo.

8.1.1. REQUISITOS PARA OPTAR AL CARGO DE DIRECTOR, SEGÚN LA LEY DE CARRERA DOCENTE (LEY 114)

Considerando las funciones directivas que desempeñan, en la Ley de Carrera Docente (114) aprobada el 10 de octubre de 1990 por la asamblea nacional, en su Artículo 9, se establecen los requisitos para optar al cargo de director de un centro educativo, siendo éstos los siguientes:

1. Que debe ser un docente o un profesional con título universitario de reconocida probidad y solvencia moral.
2. Los centros educativos, elegirán a sus directores en asambleas públicas a través del voto secreto, debiéndose asegurar la participación de los padres de familia, docentes y estudiantes.
3. El director será electo por un período de dos años, pudiendo ser reelecto hasta por dos períodos sucesivos.

El Consejo Educativo Municipal, conocerá previo a las elecciones la lista de candidatos registrados, para optar al cargo de director, pudiendo inhibir a quienes hayan incurrido en causales o faltas de idoneidad establecida en la ley de carrera docente.

En la ley se establece que debe ser un profesional titulado, pero en la práctica, son electos por las autoridades pertinentes (delegado departamental) sin cumplir este requisito, principalmente en las zonas rurales.

En el caso de los directores del distrito dos del municipio de Managua, no se encontró con este inconveniente, ya que son docentes normalistas, técnicos superiores en educación y una tiene maestría en educación y con gran experiencia

docente, según entrevista realizada y fue confirmado por el delegado del distrito dos. (Ver tabla 1).

Tabla 1. Nivel Académico de los directores de los Centros Educativos de Primaria. Distrito II

Centros Educativos de Primaria	Nivel Educativo	Años en el Cargo
San Sebastián	Máster en Currículo Educativo	Tres años
Paul Harris	Bachillera Normalista	Veintidós años
Modesto Bejarano	Bachillera Normalista	Tres años
Walter García	Bachiller Normalista y Licenciado	Un año
Panamericano	Bachillera Normalista	Dos años
Pedro Joaquín Chamorro	Bachiller Normalista y Licenciado	Cuatro años

Fuente: Entrevista a Directores, 2013

8.1.2 Elección de los Directores

La elección de los directores por la comunidad educativa, es a través del voto secreto, lo establece la Ley de Carrera Docente, sin embargo, esto no se cumple, ya que el delegado del distrito dos manifestó que el cargo de director de primaria es un cargo de confianza y por tanto es nombrado por el delegado departamental, sin tomar en cuenta la participación de los miembros de la comunidad.

En el Reglamento de Ley de Carrera Docente (Publicado en La Gaceta No. 169 del 10 de Septiembre de 1991), establece en su Capítulo III de la Opción a los Cargos en el artículo 57, los requisitos mínimos para optar a los cargos, según cobertura estudiantil y docentes a su cargo, la clasificación es la siguiente:

(Ver Tabla 2).

Tabla 2 Requisitos para optar al cargo de Director/a de un Centro Educativo de Primaria

Director "A"	Director "B"	Director "C"
<ul style="list-style-type: none"> • 7 Años de experiencia mínima en la docencia. • Título de maestro de Primaria. • Diplomas de capacitaciones técnicas metodológicas y administrativas. • Expediente limpio de amonestaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • 5 años de experiencia mínima en docencia. • Título de maestro de Primaria. • Diplomas de capacitaciones técnicas, metodológicas y administrativas. • Expediente limpio de amonestaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • 3 años de experiencia mínima en la docencia. • Título de maestro de Educación Primaria. • Diplomas de capacitaciones técnicas, metodológicas y administrativas. • Además tener expediente limpio de amonestaciones.
Requisitos: Subdirector	Subdirector	Subdirector
"A" serán los mismos del Director de Primaria "B"	"B" serán los mismos del Director de Primaria "C".	"C" deberán tener 2 años de experiencia mínima y el resto de los requisitos del Director "C".

Fuente: Ley de carrera docente.

Estos requisitos, se cumplen en el caso de los directores y directoras del distrito dos del municipio de Managua. Sin embargo, el delegado del distrito II, enfatizó que para la modalidad de secundaria el director, tiene que ser licenciado y para la modalidad de primaria puede ser normalista y no importa el tiempo que tenga de laborar, lo que importa son sus capacidades.

8.1.3. Políticas Educativas

Estos requisitos para el cargo, son importante para cumplir con las políticas educativas del MINED.

Al respecto el delegado del distrito dos manifestó que estas se encuentran contempladas en el Plan Estratégico 2011-2015, y reconoce que para su aplicación, están íntimamente relacionadas con el dominio de la teoría de la administración de la educación.

Los indicadores para su medición son: equidad y cobertura, calidad educativa y fortalecimiento institucional. La calidad educativa, está relacionada al currículo, profesión docente, evaluación de los aprendizajes, ambientes escolares y la merienda escolar.

Aunque, existen indicadores para medir las políticas educativas y son mencionadas por el delegado, la valoración que realiza con base a los resultados de los informes, que entregan los directores de los centros educativos, es aceptable en algunos casos y en otros deficientes.

Ante las deficiencias encontradas, expresó que brinda acompañamiento, realiza reuniones o encuentros con los directores. Sin embargo, manifestó que no tienen una cultura de evaluación de dichas políticas

Los directores de primaria, expresaron que las políticas se reflejan en el Plan Educativo Institucional, y de este derivan el Plan Cuatrimestral.

A continuación se presenta la tabla 3, donde se visualizan las políticas educativas y las acciones que realizan los directores , para su cumplimiento, entre ellas: divulgación de la matrícula, no negar el acceso a la educación, atención metodológica a los docentes, en alguna medida evaluación del desempeño docente, aunque hay dificultades con relación a formatos de evaluación y seguimiento.

También, expresaron los directores que motivan a los docentes para continuar profesionalizándose y actualizándose, brindan acompañamiento a los docentes, y establecen algunas coordinaciones con instituciones gubernamentales y no gubernamentales y con líderes de la comunidad educativa para la ejecución de proyectos educativos en función de las mejoras del los centros educativos.

Tabla 3. Políticas Educativas y Acciones que realizan los directores para su cumplimiento

Política Educativa	Acciones que realizan los directores, para su cumplimiento
1. Más Educación, orientada a disminuir el analfabetismo de la población mayor de 15 años de edad, e incrementar el acceso y cobertura en las educaciones Preescolar, Primaria, Secundaria, Especial, Formación Inicial Docente	<ul style="list-style-type: none"> • Batalla del sexto grado. • Campaña de vivir limpio, bonito y bien • No negar la matrícula a ningún estudiante • Divulgar periódicamente la apertura de la matrícula con 2 meses de anticipación y se continúa el resto del año. • Realizar la divulgación de la pre matrícula con los líderes de la

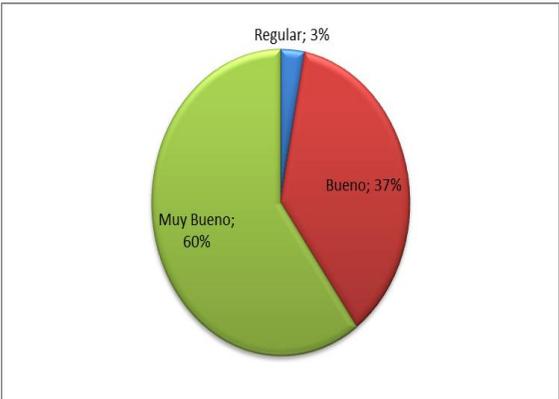
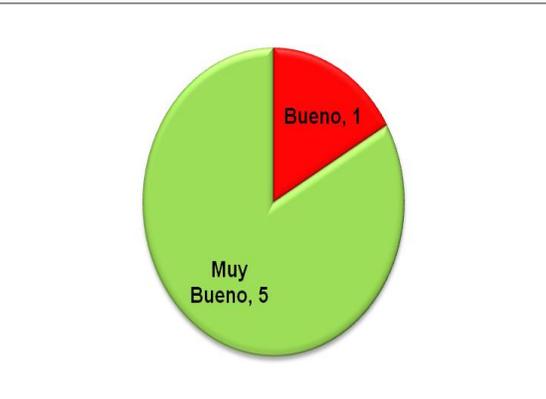
	<p>comunidad, apoyados con algunas ONG.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Divulgación de la matrícula con afiches, volantes y perifoneo.
<p>2. Mejor Educación, principalmente orientada a transformar el currículum educativo, así como, la formación y capacitación docente;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reforzamiento Escolar. • Capacitaciones a través de los círculos pedagógicos. • Acompañamiento pedagógico. • También se realiza una evaluación al desempeño con un formato con parámetros definidos por el MINED.
<p>3. Otra Educación, orientada a transformar los valores de la Educación y del Sistema Educativo; (iv) Gestión Educativa Participativa y Descentralizada, que fomenta la participación del Poder Ciudadano, padres y madres de familia, educadores y estudiantes, organismos no gubernamentales, gobiernos municipales, medios de comunicación y organismos de cooperación internacional en la formulación y gestión de las Políticas Educativas; y</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Coordina las actividades mensualmente con el Consejo Local Escolar. • Realizan reuniones para hacer proyectos y gestiones para recaudar fondos económicos.
<p>4. Todas las Educaciones, que articula los diferentes subsistemas y componentes del sistema Educativo, en un todo global e integral, que</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Motiva a los docentes a actualizarse y continuar profesionalizándose.

<p>permita la continuidad Educativa desde que la persona nace hasta que muera. La implementación de estas políticas significaron la ruptura del modelo Educativo neoliberal.</p>	
--	--

Fuente: Plan Estratégico 2011 – 2015 y Entrevista a Directores, 2013

En el test aplicado a los docentes de primaria, la gran mayoría expresó que tienen conocimiento de las Políticas Educativas, y las normas y el (60%) valoró de muy buenas el cumplimiento por parte de los directores y un 37 % lo considera como buenas y un pequeño porcentaje las valoró de regular.

Esta valoración coincide con los resultados del test aplicado a los directores, sobre su desempeño en el cumplimiento de las políticas, ya que de los seis directores seleccionados en el estudio, cinco valoran de muy bueno su cumplimiento y uno como bueno. Lo que significa que cumplen con lo orientado por el MINED. (Ver Gráfico 5 y 6).

<p>Gráfico 5. Cumplimiento de Políticas y Normas, por los Directores, según docentes.</p>	<p>Gráfico 6. Cumplimiento de Políticas y Normas, según directores.</p>														
 <table border="1"> <caption>Datos para Gráfico 5</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Muy Bueno</td> <td>60%</td> </tr> <tr> <td>Bueno</td> <td>37%</td> </tr> <tr> <td>Regular</td> <td>3%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Porcentaje	Muy Bueno	60%	Bueno	37%	Regular	3%	 <table border="1"> <caption>Datos para Gráfico 6</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Cantidad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Muy Bueno</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Bueno</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Cantidad	Muy Bueno	5	Bueno	1
Categoría	Porcentaje														
Muy Bueno	60%														
Bueno	37%														
Regular	3%														
Categoría	Cantidad														
Muy Bueno	5														
Bueno	1														
<p>Fuente: Test aplicado a docentes de primaria, 2013</p>	<p>Test aplicado a directores de primaria, 2013</p>														

8.2. DESEMPEÑO DE LOS DIRECTORES Y SU INCIDENCIA EN LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS EN LOS CENTROS EDUCATIVOS (MINED)

Evaluar el desempeño de una persona, significa evaluar el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, así como el rendimiento y los logros obtenidos de acuerdo con el cargo que ejerce, durante un tiempo determinado y de conformidad con los resultados esperados por la institución u organización laboral.

La evaluación del desempeño, permite dar a conocer a la persona evaluada, cuáles son sus aspectos fuertes o sus fortalezas y cuáles son los aspectos que requieren un plan de mejoramiento o acciones enfocadas hacia el crecimiento y desarrollo continuo, tanto personal como profesional, para impactar sus resultados de forma positiva.

Al respecto el delegado del distrito II del municipio de Managua, valoró el desempeño de los directores , en su mayoría como muy bueno y algunos los valoró como regular, ya que presentan dificultades. Sin embargo los directores se valoran de muy bueno y bueno en algunos casos.

8.2.1. Función de Planificación

La planificación es el primer paso del proceso administrativo, cuyo objetivo es definir los objetivos o logros a cumplir, ya sean estos objetivos generales o específicos, macro institucionales o solo de la institución, precisar qué tiempo tomará lograr estas metas, que tipo de recursos se tendrá a disposición de los objetivos que los guían. Valdivieso, E. (2009) menciona a Russell Ackoff, quien plantea que " la planeación es proyectar el futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo. Es un instrumento que usa el hombre sabio".

La Planificación Educativa, al estar inserta dentro del macro proceso social, debe abordar a lo menos dos problemas centrales de la comunidad:

1. Problemas Políticos: Se refiere a las necesidades y la selección jerarquizada de los objetivos básicos de la comunidad, con relación a mejorar la participación en las decisiones políticas que los incumben y que les permitirán mejorar sus condiciones de vida.
2. Problemas Económicos: Se relaciona con la adecuación de recursos escasos y de uso alternativo ante fines múltiples y jerarquizables.

El Delegado de distrito II, mencionó que para la elaboración del plan anual, al inicio del año se capacita a los directores sobre la elaboración del plan anual , el cual se deriva del plan estratégico y se trabaja sobre los tres ejes que resumen la parte de las políticas , la misión y la visión del MINED.

La estructura del plan es la siguiente: Ejes, objetivos que plantean las metas a alcanzar, estrategias y temas. Expresan que del plan operativo anual se deriva la planificación cuatrimestral y mensual de los centros educativos.

El delegado de distrito II, expresó que los directores, cumplen con la elaboración del plan y su ejecución, pero algunos directores presentan dificultades, ya que no respetan lo que está programado en el plan, sustituyendo una actividad por otra.

En la entrevista que se les aplicó a los directores, expresaron que además del Plan Anual, realizan otras funciones, siendo estas las siguientes:

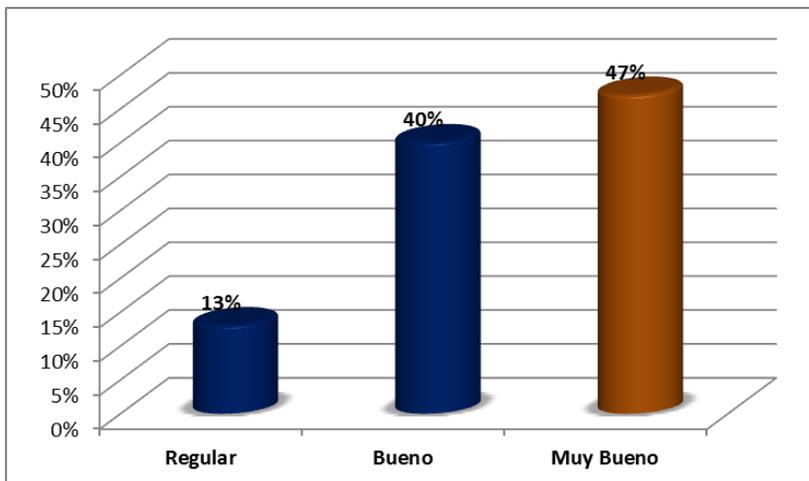
- Elaboran Planes Educativos Institucionales (PEI), y para darles cumplimiento se apoyan en los docentes.
- Elaboran un cronograma de trabajo donde se detallan las actividades.
- En el proceso de ejecución y seguimiento de las acciones, derivadas del Plan Educativo Institucional, detectan debilidades y fortalezas que consideran pertinente para elaborar su plan de mejoramiento continuo.

En el test aplicado a los docentes, el 47 % lo valoran de muy buena la construcción del Plan Educativo Institucional, que realizan los directores de los Centros Educativos mediante la coordinación con la comunidad educativa, y el 40% lo valora de buena y el 13 % de regular (Ver Gráfico N°7).

En el test sobre el desempeño aplicado a los seis Directores de Primaria del Distrito II de Managua, se obtuvo que cinco directores se valoran de bueno la construcción y desarrollo del PEI y solamente uno se valoró de muy bueno. (Ver Gráfico N°8).

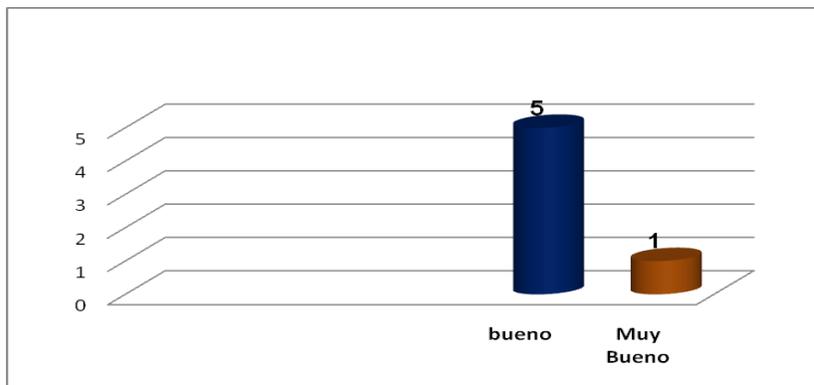
Son preocupantes estos resultados en la planificación, lo que se constituye en una debilidad de los directores del distrito II.

Gráfico N°7. Construcción y Desarrollo del Plan Educativo Institucional, según Docentes



Fuente: Test aplicado a Docentes de Primaria, 2013.

Gráfico N°8. Construcción y Desarrollo del Plan Educativo Institucional, según Directores



Fuente: Test aplicado a Directores de Primaria, 2013.

8.2.2. Función Organizativa

La organización, es el segundo pasó dentro del procedimiento administrativo. La Organización puede ser abordada desde dos ópticas, como orgánica y como la acción de organizar, la que denominaremos función organización.

La orgánica puede ser conceptualizada como una estructura constituida por roles y organigramas, donde existe una coordinación específica y existe independientemente de las personas que la integran.

Desde la perspectiva de la función esta puede ser definida como la acción o el acto de preparar las mejores y más pertinentes condiciones. O la generación del apropiado clima laboral, con el objetivo de cumplir las metas propuestas y de mejorar cualitativamente la producción Educativa.

Con relación a este aspecto el delegado mencionó, que algunos de los directores de los centros educativos no cuentan con la estructura adecuada, muchas veces no tienen el apoyo de los subdirectores, secretaria y toda la labor recae en ellos. Por tal razón el proceso de organización que hacen los directores en los centros de estudios es de forma sencilla, rutinaria y tradicional.

Entre las acciones que realizan los directores para mantener informada a la Comunidad Educativa se encuentran las siguientes:

- Asamblea de maestros
- Asambleas de padres de familia
- Matutinos y vespertinos según sea el caso.

Las acciones que realizan los directores, para garantizar las actividades científicas jornadas y competencias están contempladas en la programación y en el calendario escolar donde también están las efemérides para cada mes.

El delegado del distrito, expresó que muchos de los directores se muestran reacios para trabajar con el Consejo Local Escolar (CLE), porque manifiestan que obstaculizan sus funciones, en vez de trabajar de forma coordinada para el buen funcionamiento de los centros educativos.

Según algunos directores del distrito II, manifestaron que desempeñan múltiples funciones de carácter administrativo y académico, entre las que se encuentran las siguientes:

- Reuniones para hacer proyectos.
- Gestiones para recaudar fondos económicos, para el bienestar de la comunidad educativa, como resultado esto se garantiza:
 - Pago del CPF del día y durante las vacaciones.
 - Recursos y materiales didácticos para el desarrollo de las clases.
 - PIM Escolar.
 - Retención y reforzamiento escolar.
 - Mejora de la infraestructura del Centro educativo.
 - Nuevos proyectos, etc.
 - prevenir acciones delincuenciales.
- Organizan al personal docente y administrativo, de acuerdo a su nivel académico, capacidad y características personales.

- Organiza a los docentes en comisiones de trabajo.
- Coordina actividades con los consejos locales escolares.
- Organiza las actividades culturales, deportivas, científicas y otras en coordinación con el equipo directivo.
- Coordinaciones con instituciones gubernamentales y no gubernamentales.
- Orienta la elaboración de los horarios de clases de acuerdo a los lineamientos del MINED.
- Actualizan expedientes del personal a su cargo, éstos son resguardados en los centros educativos y los directores mencionaron que han tenido dificultades en la actualización de dichos expedientes de algunos docentes, debido a que no han reportado sus títulos, diplomas y otros estudios de formación continua que han realizado, a pesar que se les ha solicitado formalmente de forma escrita.

Revisión Documental

En la revisión documental, realizada en la dirección de los centros educativos seleccionados, se observó que estos cuentan con la documentación legal, o sea con escritura, también tienen, políticas, reglamentos, normativas, documentos normativos curriculares, hoja de vida de los docentes, libros de calificación, libros de registro, planes operativos, programas, proyectos, informes, etc. Estos están en buen estado y actualizados excepto el “Walter García” donde existen dificultades en la actualización de los expedientes. (Ver tabla 4)

Tabla 4. Documentos Administrativos, Normativos y Legales

Documentos Administrativos	
• Escritura del Centro	• Libro de acta de registro de diplomas
• Políticas del MINED	• Libro de acta de reuniones
• Reglamento y normativas del centro	• Archivo de expediente de maestro
• Documentos curriculares.	• Memorándum
• Plan Operativo	• Llamados de atención
• Plan Mensual.	• Supervisiones de docentes
• Programas educativos y Alianzas.	• Cuaderno de asistencia
• Libro de registro de matricula	• Informe mensual de la planificación de los maestros por áreas.
• Libro de calificaciones	• Cuaderno de alumnos indisciplinados
• Currículo de cada docente	•
• Libro de entrega de material didáctico	• Libro de acta de reparaciones

Fuente: Revisión Documental que poseen los Directores en los Centros educativos de Primaria del distrito II, Municipio de Managua, 2013

Es importante destacar que no se logró encontrar los siguientes documentos que evidencien la ejecución de capacitaciones, a pesar que en las entrevistas expresaron los directores y docentes que se realizan capacitaciones. En los Centros educativos “Walter García”, “Paul Harris”, y “San Sebastián” no se encontró plan de capacitación. No existen también Gestión de Proyectos, Organigrama, ni Manual de Funciones.

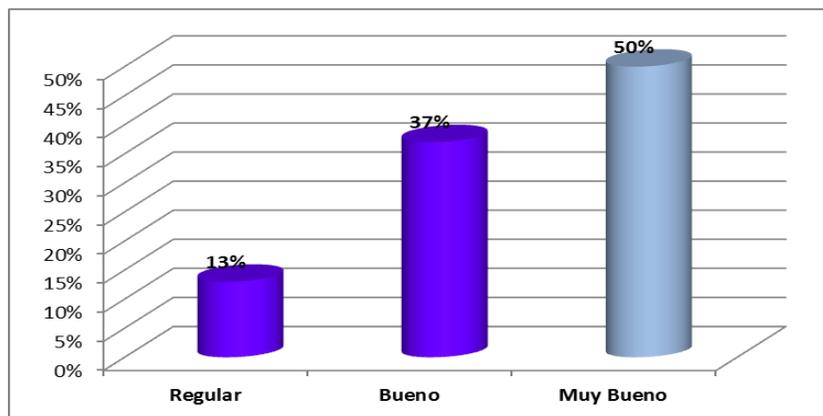
Es interesante destacar que para cumplir con estas funciones los directores, además de ser buenos gestores, organizadores y planificadores deben propiciar las relaciones interpersonales entre el personal que lideran.

Al respecto el 50 % de los docentes valora las relaciones interpersonales como muy buenas y el resto lo valoró de bueno y regular. (Ver gráfico 9). Esto coincide con la valoración que realizan los directores en el test sobre su desempeño, donde tres lo valora de muy bueno y tres de bueno.

La mediación de conflictos, que tienen estrecha relación con las relaciones interpersonales entre la Comunidad Educativa y que en determinadas situaciones se presentan conflictos y el director desempeña un papel importante como mediador, en la solución de problemáticas para lograr la armonía y un clima favorable en el ambiente educativo.

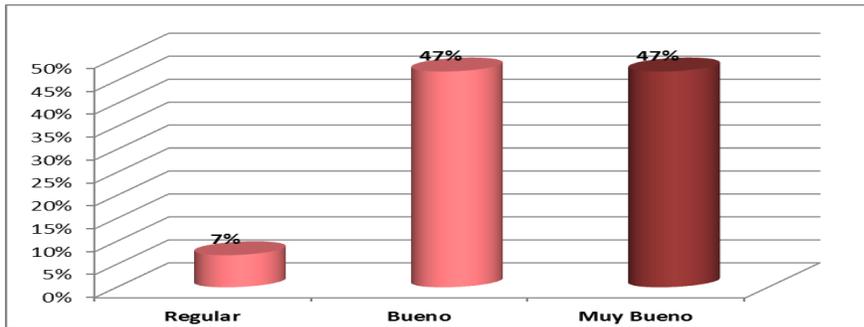
En la mediación de los conflictos, casi el 50 % de los docentes valoran el rol de los directores, como muy bueno y el resto lo valoró entre bueno y regular y de manera análoga lo valoran los directores, ya que se valoran cuatro de muy bueno y dos de bueno.

Gráfico 9. Valoración que hacen los docentes sobre las Relaciones Interpersonales que propician los directores.



Fuente: Test aplicado a Docentes de Primaria, 2013.

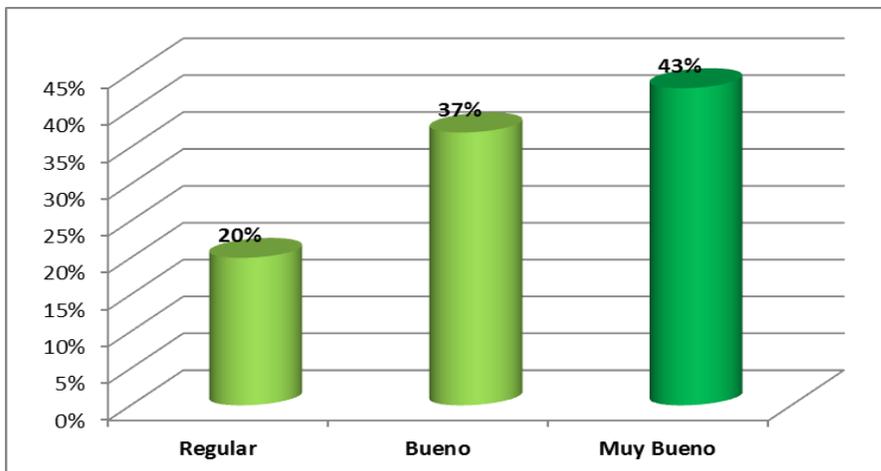
Gráfico 10. Valoración que hacen los docentes sobre la Mediación de Conflictos por los directores.



Fuente: Test aplicado a Docentes de Primaria, 2013

La valoración que hace aproximadamente el 50% de los docentes y de forma similar los directores de los centros educativos seleccionados, sobre la planeación y organización es muy buena y el otro 50 % lo valora entre bueno y regular. Esto se sintetiza en la siguiente gráfica 11.

Gráfico N°11. Planeación y Visión Organizacional, del Director, según docentes.



Fuente: Test aplicado a Docentes de Primaria, 2013.

La valoración que hacen los docentes, sobre la visión organizacional de los directores, oscila entre muy buena y buena y un 20% opinó que es regular.

8.2.3 La Dirección

La función dirección, es la tercera etapa del trabajo administrativo, la función dirección se inserta dentro de la etapa ejecutiva, es decir la etapa donde se realiza el acto educativo propiamente tal. Una aproximación al concepto de dirección plantea, que: "La dirección constituye el aspecto interpersonal de la administración por medio de la cual los subordinados pueden comprender y contribuir con efectividad y eficiencia al logro de los objetivos de la organización. La dirección en cuanto a su ejecución adquiere su mayor poder expansivo, desarrollo y eficacia cuando conjugan en sí tres elementos esenciales:

- a) El poder
- b) El liderazgo
- c) El mando.

La práctica del poder para el logro de las metas u objetivos, puede definirse de la siguiente forma:

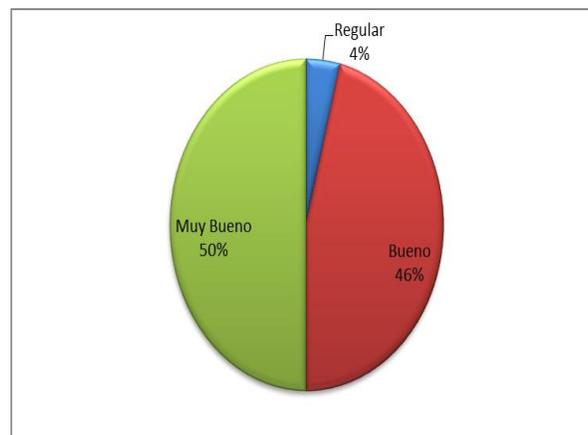
- Poder Coercitivo: es el que tiene su origen en el temor y en la expectativa del subalterno de que el castigo se impone por no estar de acuerdo con las acciones y convicciones de su superior.
- Poder de Recompensa: funciona en base a las recompensas por acatar acciones y deseos del superior.
- Poder Legítimo: es el que se obtiene mediante el cargo, es el poder que concede la autoridad que se ha delegado.
- Poder Experto: se consolida por que la persona tiene alguna habilidad, conocimiento, o capacidad especial. Este caso posee ascendiente entre subalternos y pares.

- Poder Referente: se origina en la identificación y estima del subalterno hacia el superior.

Según los docentes del Distrito II los Directores, son muy buenos dirigentes del personal a su cargo, ya que les guían, motivan y buscan el equilibrio, entre satisfacción de necesidades individuales e institucionales. (Ver Grafica 12).

Según la entrevista aplicada a los directores, éstos enfatizaron que coordinan y los esfuerzos con los miembros de la comunidad educativa, como equipo de trabajo, para garantizar un clima agradable y relaciones interpersonales satisfactorias que contribuye a que los estudiantes permanezcan en el sistema educativo.

Gráfica 12. Valoración al trabajo en equipo que realizan los Directores del Distrito II



Fuente: Test aplicado a Docentes de Primaria, 2013.

8.2.4. Función control

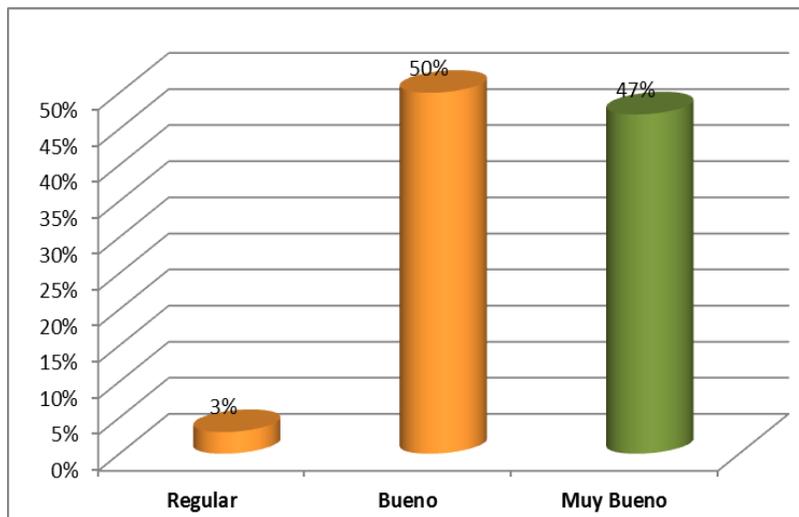
La función de control, consiste en la comprobación de como se está aplicando la normativa que rige el sistema. Supone solamente la verificación o confirmación de la veracidad o exactitud de algo y el funcionamiento adecuado de la escuela

Referente a la función del control el delegado, manifestó que él lleva un control del desempeño profesional de los directores del Distrito II de Managua.

Con relación a la presencia de los directores en los TEPCES el delegado de distrito mencionó que es obligatoria. Es importante mencionar que los directores también, llevan un control de asistencia de los docentes que participan en los TEPCES y los que no lo hacen son reportados a la delegación del MINED y tienen que justificar su ausencia con constancia del INSS.

El 53% de los docentes, valoran entre regular y bueno la gestión de personal que realizan los directores en los centros educativos y un 47% lo calificó de muy bueno lo que significa que los directores deben seguir trabajando en este aspecto. (Ver gráfico 13).

Gráfico 13 Valoración que hacen los docentes a la Gestión de Personal que realizan los Directores



Fuente: Test aplicado a Docentes de Primaria, 2013.

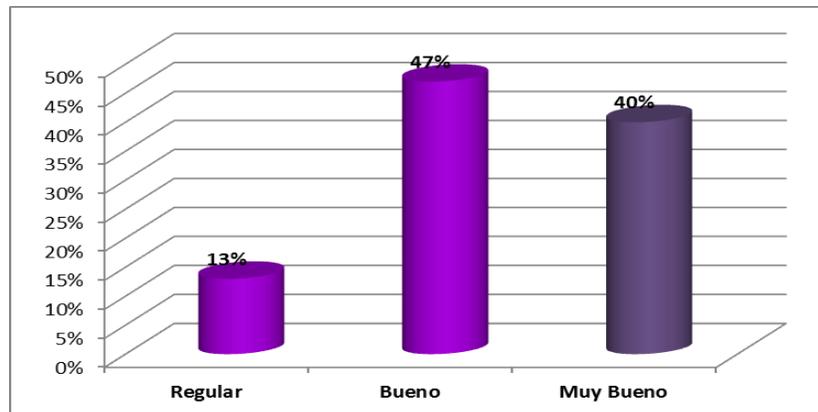
El delegado, afirmó que los directores llevan un registro contable de los recursos materiales y humanos a su cargo, así mismo informes que evidencia el funcionamiento académico y administrativo, garantizando la optimización de los mismos. Los directores confirmaron que realizan los informes y los actualizan, entre ellos mencionaron los siguientes:

- Informes e inventario para rendir cuenta sobre los recursos asignados a los centros educativos;
- Registro de las estadísticas.
- Registro de asistencia.
- Registro de matrícula.
- Libro de calificaciones.
- Libro de actas de reuniones.
- Libro de promociones entre otros.

En el caso de los recursos materiales, la mayoría de los directores, expresaron que hacen conciencia a la comunidad educativa, sobre el cuidado permanente de las instalaciones físicas y les explican a la comunidad educativa, que de lo contrario esto genera gastos innecesarios al estado. Algunos reconocieron que no lo hacen de forma eficiente, porque siempre hay sus errores.

La valoración que hacen los docentes de primaria en cuanto a la gestión de recursos que realizan los directores en los diferentes centros educativos, ya que la categoría es en un 50% bueno y un 47% de muy bueno. Lo que implica que en el distrito II se cuenta con buenos gestores de recursos capaces de optimizar y potencializar de la mejor manera los recursos asignados. (Ver Gráfico N°14).

Gráfico N°14. Valoración de la Gestión de Recursos que hacen los Directores(as)



Fuente: Test a Docentes de Primaria, 2013.

En los centros educativos, la gestión de los recursos financieros, materiales y pedagógicos, precisan de una gestión certera y articulada y el director como gestor es responsable de lograr una repartición del conjunto de los mismos de modo tal que satisfaga las demandas y necesidades institucionales.

8.2.5. Función Evaluación

Moscopulos, (2011), considera que la evaluación, es un proceso continuo, integral sistemático, destinado a determinar hasta donde son logrados los objetivos y que información resulta útil, para la toma de decisiones y/o retroalimentación del sistema.

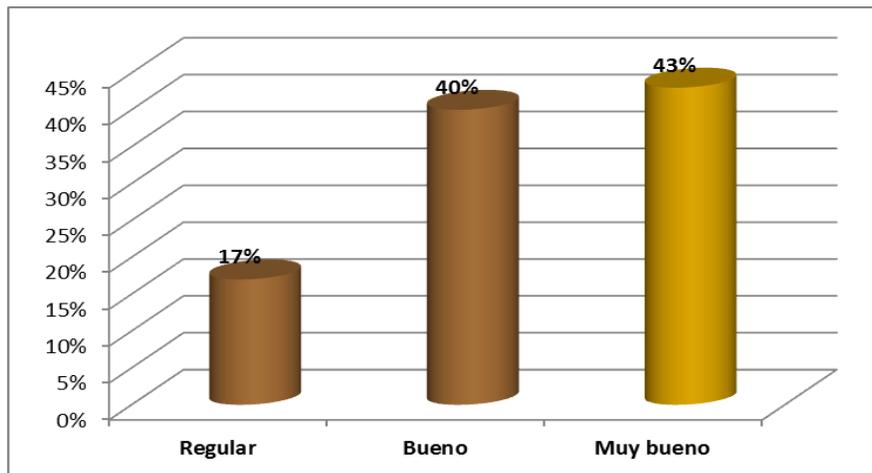
En esta función el delegado del distrito II, expresó que la evaluación que realiza a los directores, se basa en los resultados de acuerdo a su desempeño como profesionales que lideran los Centros Educativos y con base a esos resultados se detectan debilidades, para lo cual él tiene un plan de visitas o acompañamientos a las escuelas, donde brinda sugerencias para mejorar la situación o las necesidades encontradas.

Además, expresó que no se sigue al pie de la letra con el Manual de Funciones, porque, este restringe al director y no le da la apertura de realizar otras acciones por tanto la evaluación se realiza de manera flexible.

Los directores expresaron, que realizan la evaluación a lo interno en cada cohorte evaluativo, para valorar el cumplimiento de las actividades, la asistencia y la participación de los docentes. También realizan la evaluación al desempeño docente, mediante un formato con parámetros definidos por el MINED, y lo realizan dos veces al año, es decir cada semestre, dicha evaluación se envía a la delegación departamental y también a recursos humanos.

Es notorio que los docentes de primaria valoren la evaluación institucional, que realizan los directores en los centros educativos en el distrito II, en un rango valorativo de 83% entre muy bueno y bueno y solo un 17% lo calificó de regular , lo que significa que los directores de centro están haciendo una muy buena labor en lo concerniente a la evaluación de su personal en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, así como el rendimiento y los logros obtenidos de acuerdo con el cargo que ejerce, durante un tiempo determinado y de conformidad con los resultados esperados por la institución u organización laboral. (Ver Gráfico N° 15).

Gráfico N°15 Valoración de los docentes sobre la evaluación, seguimiento y control que hacen los directores(as).



Fuente: Test aplicado a Docentes de Primaria, 2013.

Además, el delegado de distrito II, expresó que entre las dificultades que han tenido los directores en el cumplimiento de sus funciones administrativas se encuentran:

- Falta de recursos humanos.
- Múltiples funciones que no le permiten cumplir con otras tareas y de Relaciones interpersonales.

Entre las sugerencias que menciona el delegado de distrito para la mejora del cumplimiento por parte de los directores en las funciones administrativas son: Quitarles carga a los directores, ya que estos tienen que ser multifacéticos atendiendo responsabilidades que no tienen que ver con sus funciones.

Tabla 5

Tabla 5: Funciones Administrativas que realizan los Directores(as) de los Centros Educativos de Primaria, según Delegados, Docentes y el propio Director(a).

Funciones administrativas	Directores	Docentes	Delegado del Distrito II
Planificación	<ul style="list-style-type: none"> • En la entrevista, expresaron que elaboran los Planes Educativos Institucionales (PEI), y para darles cumplimiento, elaboran un cronograma de trabajo. En su ejecución detectan debilidades y fortalezas. • En el test sobre el desempeño cinco directores, valoró de bueno el PEI y uno lo valoró de muy bueno 	En el test aplicado, el 47 % valoró de muy buena la construcción del PEI, que realizan los directores(as), mediante la coordinación con la comunidad educativa, y el 40% lo valoró de bueno y el 13 % de regular.	Expresó que los directores cumplen con la elaboración PEI, pero algunos directores no respetan lo que está programado en el plan, sustituyendo una actividad por otra.
Organización	<p>Desempeñan múltiples funciones, entre ellas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajar con el Consejo Local Escolar. • Organizan al personal. • Organizan comisiones de trabajo. • Organizan las actividades culturales, deportivas, científicas 	<p>El 50 % valoró las relaciones interpersonales como muy buenas y el resto lo valoró de bueno y regular. Esto coincide con la valoración que realizan los directores.</p> <p>Casi el 50 % de docentes valoró el rol de los directores en la mediación de conflictos de muy</p>	<p>Mencionó que algunos directores no cuentan con la estructura adecuada, muchas veces no tienen el apoyo de los subdirectores, secretaria.</p> <p>Por tal razón el proceso de organización que hacen los directores en los centros de estudios es de forma sencilla, rutinaria y tradicional.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinan actividades con los consejos locales y con instituciones gubernamentales y no gubernamentales. • Orientan elaboración de los horarios de clases según MINED. 	bueno y el resto lo valoró entre bueno y regular.	
Dirección	En la entrevista los directores, enfatizaron que coordinan y articulan los esfuerzos de los miembros de la Comunidad Educativa, como equipo de trabajo, con el fin de garantizar un clima agradable y relaciones interpersonales satisfactorias.	Expresaron que los Directores son muy buenos dirigentes, ya que les guían, animan, motivan y median conflictos, buscando equilibrio y satisfacción de necesidades individuales e institucionales.	
Control	Expresaron que llevan control de asistencia de los docentes que participan en los TEPCES. La mayoría hace conciencia a la comunidad educativa, sobre el cuidado permanente de las instalaciones físicas.	El 53% valoró entre regular y bueno la gestión de los directores. Expresaron que realizan: Informes e inventario. <ul style="list-style-type: none"> • Registro de las estadísticas. • Registro de asistencia, Entre otros. 	Expresó que lleva control del desempeño de los directores. Afirmando que los directores llevan un registro contable de los recursos materiales y humanos a su cargo, así mismo informes que evidencia el funcionamiento académico y administrativo.
Evaluación	Realizan la evaluación a lo interno en cada cohorte evaluativo, para valorar el cumplimiento	El 83% de los docentes valora la evaluación institucional que realizan los	Expresó que en función de la evaluación realiza un plan de visitas a las escuelas, donde brinda

	<p>de las actividades, la asistencia y la participación de los docentes.</p> <p>Realizan evaluación al desempeño docente, (formato con parámetros definidos por el MINED), dos veces al año y se envía a delegación departamental.</p>	<p>directores entre muy bueno y bueno y solo un 17% lo calificó de regular.</p>	<p>sugerencias para mejorar.</p> <p>Manifestó que poco se toma en cuenta el Manual de Funciones, porque, este restringe, por tanto la evaluación se realiza de manera flexible.</p>
--	--	---	---

Fuente: Entrevista y test dirigida a: Delegados, Directores y Docentes

8.3. DESEMPEÑO DE LOS DIRECTORES, EN SUS FUNCIONES TÉCNICO METODOLÓGICAS EN LOS CENTROS EDUCATIVOS

El delegado de distrito II, valoró de bueno el desempeño de los directores de los centros educativos de primaria, ya que se está priorizando la realización del diplomado: “Fortalecimiento de la Calidad Educativa en Nicaragua “(Convenio UNAN Managua – MINED: 2013), para fortalecer las competencias profesionales de los directores y docentes. También expresó que los directores a nivel de Centros Educativos, realizan capacitaciones de acuerdo a las necesidades que presentan los docentes y personal de apoyo, generalmente se utiliza el espacio de los círculos pedagógicos para tal fin, para darle cumplimiento al plan mensual y la mayoría invita a especialistas de las universidades y/o organismos nacionales e internacionales, según sea el caso.

Además, brindan asesorías metodológicas, entre ellas: Estrategias Metodológicas para el desarrollo del proceso Enseñanza – Aprendizaje y que dan seguimiento al cumplimiento de programas y planes de estudio de manera permanente y sistemática, mediante los TEPCES y valoran el desempeño de los directores a su cargo como buena.

Es importante destacar que los directores, mencionan que implementan diversas estrategias, para atender las necesidades que requiere el personal, ya sea de forma individual o en grupo, los sensibilizan y motivan a la actualización y a la formación continua. A continuación, se detallan las estrategias que aplican los directores y las capacitaciones que realizan. (Ver tabla N°6).

Tabla 6. Estrategias y Capacitaciones que realizan los Directores para fortalecer en el aspecto técnico-metodológico a los docentes y padres de familia

Estrategias que realizan los directores para fortalecer al personal docente	Capacitaciones a docentes y padres de familias
❖ Se busca al maestro de más experiencia para que retroalimente a los que presentan dificultades.	• Amor para los más chiquitos.
❖ El director atiende las dificultades de los docentes de forma individual.	• Evaluación de los Aprendizajes
❖ Orienta que se autopreparen o se profesionalicen de acuerdo a la formación o perfil que eligen ellos mismos.	• Estructura del Plan Didáctico.
❖ Realizan círculos pedagógicos, en los cuales se reflexiona en algunos temas de importancia para el quehacer docente.	• Formación en valores.
❖ Los invita a que se actualicen a través de la tecnología y mediante acompañamiento.	• Ortografía.
	• Comunicación asertiva Padres-Docente.
	• La comunicación asertiva con mi hijo.

Fuente: Entrevista a Directores.

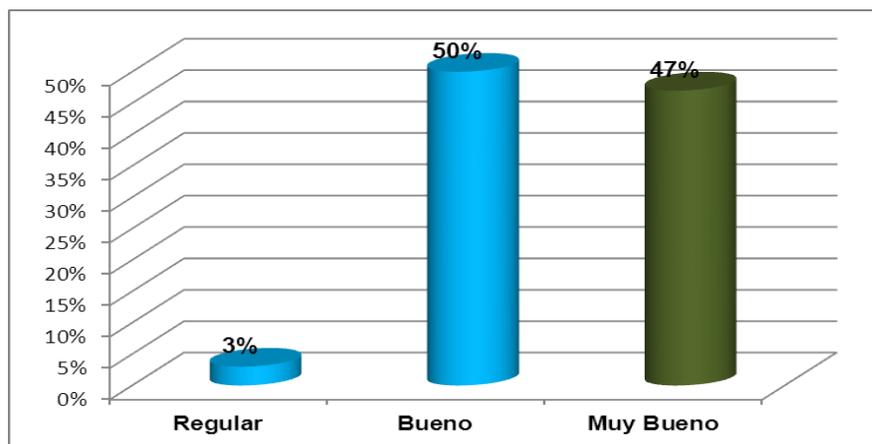
Sin embargo, los directores se valoraron, entre muy bueno y bueno en el cumplimiento de las funciones técnico-metodológicas, tres directores expresaron que atienden las funciones metodológicas, ya sea de coordinación con los subdirectores, docentes monitores y/o otras organismos e instituciones, para la ejecución de las capacitaciones en los centros educativos que lideran, siendo estas las siguientes:

- Revisión de planes de clases.
- Acompañamientos pedagógicos, una vez al mes por grado, debido a las diversas actividades, ya que no tienen el tiempo suficiente por las funciones administrativas que realizan en su centro educativo.
- Capacitaciones de acuerdo a las necesidades detectadas por docentes. Las capacitaciones que realizan los directores se efectúan en dos vías:
 - Para los padres de familia a través de la consejería escolar.
 - Para los docentes mediante los círculos pedagógicos que se realiza cada quince días con una duración de una hora.

En el test aplicado a los docentes de primaria. En el aspecto metodológico, el 50% lo valora de bueno, la gestión académica que realizan los directores y el 47% lo valora de muy bueno. Estos datos coinciden con la valoración que se realizan los directores, donde cuatro se valoran de bueno y dos de muy bueno. (Ver Gráfico N°16 y 17).

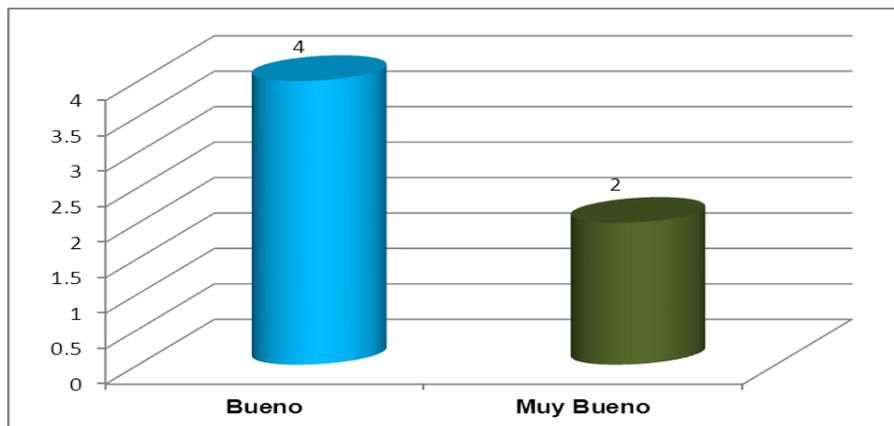
Lo que significa que la mayoría de los directores presentan limitaciones en esta función tan importante, para cumplir con eficiencia y eficacia las actividades que demanda la educación en función de las políticas educativas.

Gráfico N°16 Gestión Académica que realizan los Directores, según los Docentes



Fuente: Test a Docentes de Primaria, 2013.

Gráfico N°17 Gestión Académica que realizan los Directores



Fuente: Test a Directores de Primaria, 2013.

8.4 DESEMPEÑO DEL DIRECTOR EN EL FUNCIONAMIENTO DE LOS CENTROS EDUCATIVOS

En el test aplicado a los docentes, sobre la valoración del desempeño de los directores, se obtuvo que la valoración más alta corresponde a los directores de los Colegios Públicos “Modesto Bejarano” 85 % y “Pedro Joaquín Chamorro” con 86%.

Los puntajes más bajos y considerados no satisfactorios con relación al desempeño de los directores, corresponde a los Centros públicos:

“Paul Harris” (64 %)

“Walter García” (47 %).

“San Sebastián” (60)

“Panamericano” (57)

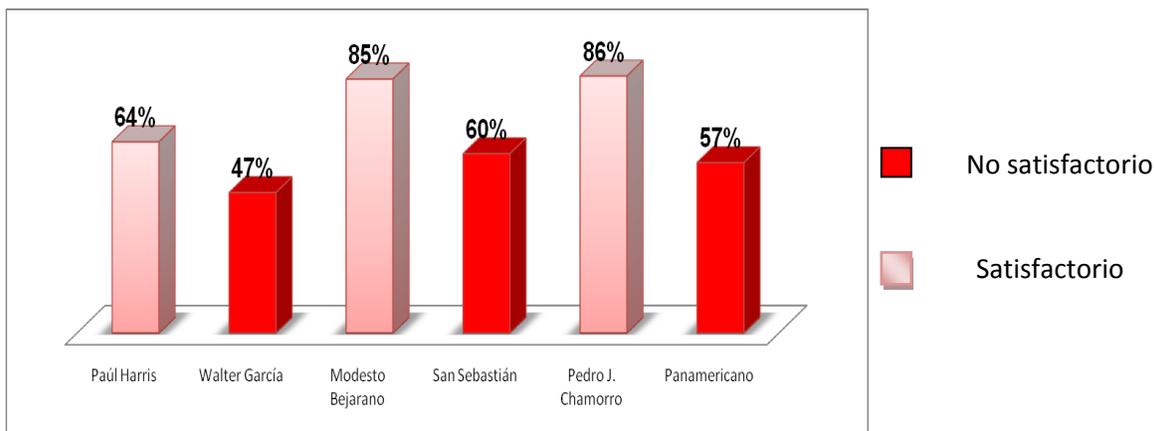
El promedio del desempeño de los directores según los docentes es de 67 %, valorándose de regular. (Ver gráfica 18).

Test aplicado a los Directores, éstos valoran su desempeño de forma positiva, que oscila entre 60 % a 90 %, coincidiendo en las valoraciones que realizaron los

docentes, con relación al desempeño de los directores de los Colegios Públicos “Paúl Harris” y “Pedro Joaquín Chamorro”. (Ver gráfica 18).

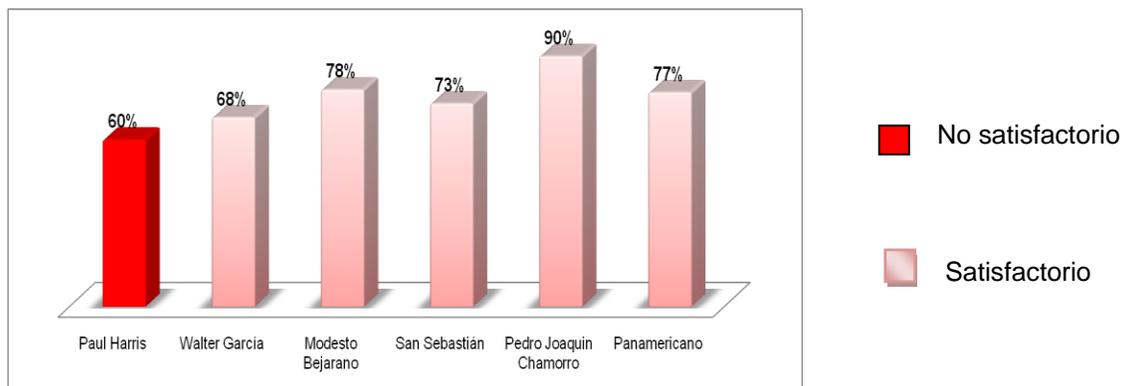
El promedio de desempeño según los directores es de 74 %. De forma general el promedio del desempeño de los directores oscila entre bueno y regular.

Gráfica 18. Valoración que hacen los Docentes del Desempeño de los Directores del Distrito II de Managua



Fuente: Test Aplicado a Docentes de Primaria, Distrito II

Gráfica 19 Valoración que hacen los Directores del distrito II de Managua, sobre su Desempeño



Fuente: Test Aplicado a Directores de Primaria, Distrito

En el test sobre el desempeño aplicado a los seis directores de primaria del distrito II de Managua, se obtuvo cinco directores se valora de bueno la construcción y desarrollo del PEI y solamente uno se le valoró de muy bueno.

Tres de ellos se valora de bueno: La planeación y visión organizacional, evaluación seguimiento, control y las relaciones interpersonales. Los otros tres se valoran de muy bueno.

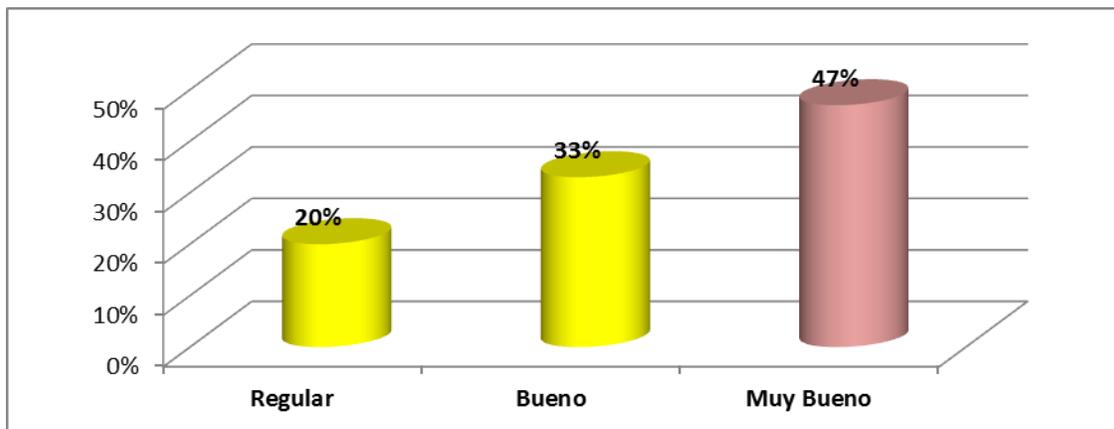
Sin embargo, dos de los directores se valoran de buena la gestión de personal, el trabajo en equipo y el liderazgo y los cuatro, se valora de muy bueno. Lo que significa que la mayoría está realizando un buen trabajo en lo relacionado con estas funciones administrativas.

El test también, reflejó que los directores son buenos tomadores de decisiones, ya que cinco de ellos se valoró como muy bueno y solamente uno como bueno.

El delegado valoró como bueno el funcionamiento de los centros educativos de Primaria en particular los centros seleccionados para el estudio y sugiere crear un ambiente propicio en los centros educativos con relación a la estructura física de las aulas de clases y ambiente en general, así como mejorar las relaciones interpersonales.

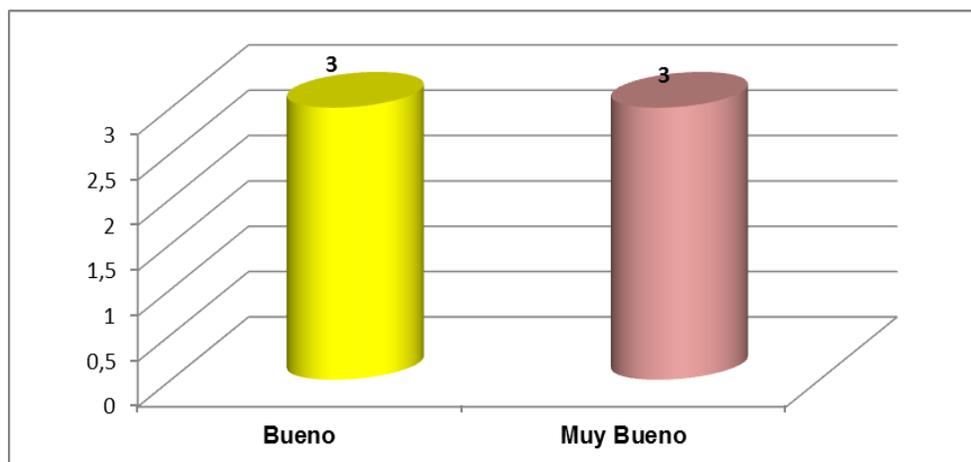
Capacidad innovadora de los directores. En el test aplicado a los docentes y directores, los resultados coinciden que son buenos y muy buenos los esfuerzos que realizan los directores con relación a la innovación en los centros educativos. Se detalla a continuación en las gráficas 20 y 21.

Gráfica N°20. Valoración de los docentes a la Innovación que realizan los directores en los Centros Educativos del Distrito II.



Fuente: Test aplicado a Docentes de Primaria, 2013.

Gráfica N° 21. Valoración de los directores a la Innovación que realizan en los Centros Educativos del Distrito II

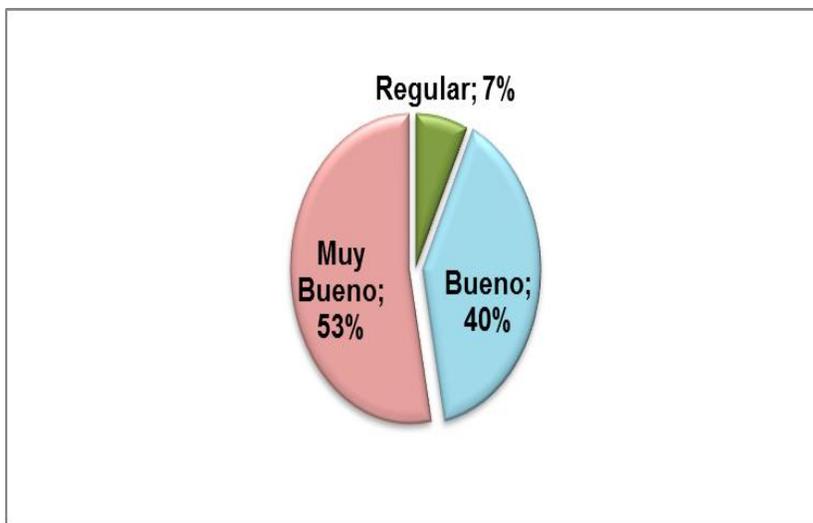


Fuente: Test aplicado a Directores de Primaria, 2013.

Más del 50 % de los docentes reconocen el liderazgo de los directores de primaria en la comunidad educativa y lo valoran de muy bueno, pero el 47 % lo valora entre bueno y regular. Lo significa que un buen porcentaje de docentes considera que estos no gozan del prestigio como garante de la gestión administrativa y técnica metodológica, asimismo, no reúnen los atributos de un líder como: la promoción y protección de ciertos valores, buen carácter, autoridad moral, lucha por la calidad

educativa, apasionado por el cambio, empatía, persuasión, la creación y estimulación de cultura, la promoción de una misión para todos los actores escolares, entre otras. (Ver Gráfico N°22).

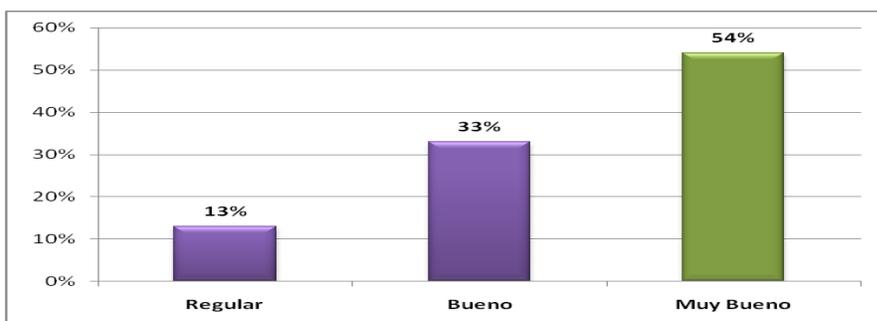
Gráfico N° 22. Valoración de los docentes sobre el liderazgo de los Directores/as en los Centros Educativos



Fuente: Test aplicado a Docentes de Primaria, 2013.

Con relación a la toma de decisiones, existe un buen porcentaje (de docentes que valora de bueno y regular 46%) las toma de decisiones pedagógicas, que realizan los directores y el 54 % la valora de muy bueno. (Ver Gráfico N°23

Gráfico N°23 Valoración sobre la toma de decisiones que realizan los Directores/as en los Centros Educativos



Fuente: Test aplicado a Docentes de Primaria, 2013.

8.4.1 Fortalezas y Debilidades de los Centros Educativos

8.4.1.1 Infraestructura Física y Condiciones Ambientales del Colegio Público San Sebastián

En la observación realizada a los seis (42 %) , Centros Educativos del Distrito II de Managua, entre los que se encuentran: Colegio Público “San Sebastián” (Tipo A) con una matrícula de 871 estudiantes de Primaria en ambos turnos, seguido del Colegio Público “Modesto Bejarano” (Tipo B) con 480, “Paul Harris” (Tipo B) con 381 estudiantes , “Walter García” (Tipo B) con 358, “Panamericano” (Tipo C) con 296, “Pedro Joaquín Chamorro” (Tipo C) con 217 estudiantes. Ver Tabla 7.

Tabla N°7 Centros Educativos de Primaria del Distrito II de Managua, 2013

Centros Educativos	1°	2°	3°	4°	5°	6°	Total
Modesto Bejarano	107	67	74	75	90	67	480
Paul Harris	70	67	61	71	58	54	381
P. J. Chamorro	54	44	22	27	31	39	217
Panamericano	68	35	48	52	40	53	296
Walter García	82	64	72	59	43	38	358
San Sebastián	193	155	154	113	118	138	871
total							

Fuente: Delegado de distrito II

Edificio Escolar del Colegio Público del Poder Ciudadano “San Sebastián”

La construcción de los Centros Educativos del distrito II no es la mejor en la mayoría de los casos, está en deterioro.

En el caso del Colegio Público “San Sebastián” el edificio es de concreto y el muro es de losetas, y se encuentra en regular estado.



Fotografía 1 y 3 muro perimetral de losetas



fotografía 2 Servicios higiénicos

Edificio Escolar del Colegio Público del Poder Ciudadano “Modesto Bejarano”

El “Modesto Bejarano” reúne las condiciones en cuanto a infraestructura todo es de concreto incluido el muro perimetral, se puede observar en las fotografías 1, que tiene su logotipo y está ubicado en la parte externa del muro perimetral, en la fotografía 2 se observa uno de los pabellones, que está construido de acuerdo a las normas de la higiene escolar, está pintado y tiene sus persianas completas, y las aulas, poseen iluminación y ventilación adecuada. El muro perimetral, en la



Fotografía 1. Logotipo del Centro educativo



Fotografía 2. Pabellón del Centro Educativo

parte interna está decorado con murales alusivos a la identidad nacional y cultural. **Por tanto, la directora y subdirectora ha realizado un buen desempeño en el mantenimiento y limpieza del edificio escolar.**

Edificio Escolar del Colegio Público del Poder Ciudadano “Paul Harris”

El “Paul Harris” El edificio escolar no reúne las condiciones higiénicas y ambientales, tiene tres pabellones de concreto y uno de madera, en la fotografía 1 y 2 se observa que este pabellón está deteriorado y las aulas son oscuras y no entra la iluminación natural y tampoco hay ventilación, lo que desmotiva a los docentes y estudiantes.

El cielo raso de los pabellones de concreto se está cayendo, pero las aulas tienen iluminación y ventilación. El muro perimetral es de malla y zinc y está en mal estado lo que constituye un atentado para los estudiantes a la hora de receso. Las gestiones por la dirección no han sido las mejores.



Edificio Escolar del Colegio Público del Poder Ciudadano “Pedro Joaquín”

El edificio escolar es de concreto, están en buenas condiciones, sin embargo, las aulas son pequeñas de acuerdo al número de estudiantes por aulas, además el techo es bajo lo que incide en la iluminación y ventilación (fotografía 1 y 2). Los servicios higiénicos están en mal estado. El muro perimetral es de concreto y está en buenas condiciones.

Colegio Público “Pedro Joaquín Chamorro”, 2013



Fotografía 1 y 2. Centro Escolar “Pedro Joaquín Chamorro”, muro perimetral y aula, 2013

El Centro Escolar “Walter García”, es pequeño al igual que “Pedro Joaquín” como se observa en la fotografía 1, su muro es de concreto pero la dirección es de madera, como se observa en la fotografía 2 las aulas son oscuras y pequeñas ,los baños y bebederos están en mal estado.



Fotografía 1 muro perimetral del colegio Público “Walter García”



Fotografía 2: aulas de clases del colegio Público “Walter García”

El “Centro Público “Panamericano”, tiene un muro perimetral y las aulas son de concreto como se visualiza en las fotografías 1 y 2 el cielo raso está en mal estado.



Fotografía 1 y 2 Muro Perimetral y Pabellones

Sala de Dirección.

Se observó que en todas las escuelas cuentan con oficinas para la dirección del centro.

Sala de Maestro

Solamente existe en la escuela “San Sebastián” y “Modesto Bejarano”.

Aulas de Clases.

En el caso de “San Sebastián”, “Panamericano” y “Modesto Bejarano”, tienen buena iluminación, tanto natural como artificial, por ende su ventilación es muy buena, el tamaño de las aulas de clase con respecto a la cantidad de alumnos es de 6 metros de ancho por 8 metros de largo para atender 40 estudiantes en cada aulas.

Mobiliario Escolar

En algunas aulas de clases, tienen el mobiliario en mal estado, las persianas en algunas aulas de clase son de maderas y están en buen estado, en las aulas con persianas vidrios, éstas no las tienen completa.

Pizarra

Las aulas tienen pizarras acrílicas y están en buen estado, su ubicación con respecto a los alumnos es excelente, la cual le permite realizar las actividades del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Bebederos y Servicios Higiénicos. Todos los bebederos y servicios higiénicos, de los centros educativos están en mal estado.

Biblioteca. Solamente los Centros Educativos Modesto Bejarano y San Sebastián tienen biblioteca.

Todos tienen **plazoleta** para realizar los matutinos o vespertinos según sea el caso, así como cancha deportiva, excepto el “Paul Harris”.

Kiosco. En todos los centros educativos, se encuentra un kiosco, que ofrecen los productos que pueden ser consumibles por la comunidad educativa en los tiempos libres.

Es importante destacar que el centro educativo que tiene las condiciones pertinentes con relación a la infraestructura del centro educativo y condiciones higiénicas es el “Modesto Bejarano”, y la directora tiene siete años en el cargo, y se ha preocupado por realizar gestiones para el mantenimiento adecuado del centro lo que ha incidido en el buen funcionamiento del mismo.

Tabla 8. Fortalezas y Debilidades en el Aspecto Metodológico

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Los directores cumplen con los requisitos establecidos en la Ley de Carrera Docente para optar al cargo.</p> <p>El personal docente cuenta con un nivel profesional acorde a la función que realizan.</p> <p>Participación en actividades extraescolares</p> <p>Aplican estrategias para el cumplimiento de las políticas educativas.</p> <p>Revisión de los planes.</p> <p>Círculos pedagógicos.</p> <p>Participan en los TEPCES maestros y directores</p>	<p>Poco acompañamiento pedagógico de parte de los directores a los docentes.</p> <p>No existen informes de las capacitaciones brindadas a los docentes.</p> <p>Control, evaluación y seguimiento a los docentes con dificultades en el desarrollo del proceso enseñanza aprendizaje.</p> <p>Falta formación continua en los directores.</p>

Fuente: Observación en los centros de primaria del distrito II

Tabla 9. Fortalezas y Debilidades en el Aspecto Administrativo

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planificación del Plan Institucional y le dan seguimiento y detectan debilidades y fortalezas, que consideran pertinente para elaborar su plan de mejoramiento continuo ✓ Control y Registro de documentos legales y libro de registro. ✓ Organiza a los docentes en comisiones de trabajo. ✓ Coordina actividades con los consejos locales escolares. ✓ Organiza las actividades culturales, deportivas, científicas, en coordinación con el equipo directivo. ✓ Orienta la elaboración de los horarios de clases de acuerdo a los lineamientos del MINED. ✓ Elaboran cronograma de trabajo donde se detallan las actividades. ✓ Los directores realizan la evaluación del personal. ✓ Realizan Informes e inventario para rendir cuenta sobre los recursos asignados a los centros educativos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Liderazgo democrático. ✓ Participación de la comunidad educativa en la elaboración del POA. ✓ Organización del personal en los diferentes grados de acuerdo a las capacidades, habilidades y destrezas. ✓ Relaciones Interpersonales. ✓ Actualización de expedientes laborales del personal. ✓ Seguimiento del desempeño de los docentes a su cargo. ✓ Gestión para conseguir recursos para mejorar el funcionamiento de los centros educativos. ✓ Desempeñan múltiples funciones. ✓ Participación de la Comunidad en la toma de decisiones. ✓ En algunos centros no existe Manual de Funciones.

INFRAESTRUCTURA FORTALEZAS Y DEBILIDADES

FORTALEZAS

La ubicación geográfica de los centros educativos, permite la accesibilidad.
Limpieza en los Centros Escolares.

DIFICULTADES

- La mayoría de los centros educativos su Infraestructura, está en mal estado de igual manera el muro perimetral.
- El tamaño de las aulas no corresponde al número de estudiantes y no tienen las condiciones ambientales de acuerdo a la higiene escolar.
- La mayoría de los centros educativos, tienen los pupitres en mal estado.
- La mayoría de las aulas no tienen rincones de aprendizajes y el mobiliario del personal docente está deteriorado.
- La mayoría de los centros educativos, no tienen bibliotecas (dos centros educativos tiene biblioteca).
- Los servicios higiénicos y bebederos, están en mal estado y son pocos, por lo que no hay correspondencia con el número de estudiantes.
- Los centros educativos, tienen sala de dirección, pero no están equipados y algunos funcionan como bodega.
- La mayoría de los centros educativos, no tiene sala de maestro, para hacer sus reuniones y actividades metodológicas.

- La mayoría de los centros educativos no están arborizados y no tienen huertos escolares y no hay espacio para huertos escolares.
- Poco presupuesto asignado a educación.

IX. CONCLUSIONES

1. Los directores de los Centros Educativos del Distrito II del Municipio de Managua, cumplen con los requisitos establecidos en el Reglamento de Ley de Carrera Docente, para optar al cargo de director, excepto una directora que no cumple con la Ley de Participación Educativa, que establece que el periodo de un director no puede ser mayor de dos años y ella lleva 22 años en el cargo, con el visto bueno del delegado del distrito y a nivel departamental.
2. La mayoría de los directores de los centros educativos del distrito II del municipio de Managua, tienen compromiso institucional, por tanto, cumplen con las políticas educativas que orienta el MINED de forma buena y muy buena, entre las acciones que realizan para darle cumplimiento se encuentran: Batalla del sexto grado, reforzamiento escolar, capacitaciones a través de los círculos pedagógicos, organizados quincenalmente, acompañamiento pedagógico, coordina las actividades mensualmente con el consejo local escolar, realizan reuniones para hacer proyectos y gestiones para recaudar fondos económicos.
3. Los directores tienen definidas sus funciones en el manual de funciones, pero en la práctica desempeñan múltiples funciones que no corresponden al cargo y es reconocido por las autoridades del MINED y así mismo por la comunidad educativa, valorándose la mayoría de bueno y regular, ya que estas se matizan según su estilo de dirección de cada uno, convicciones, expectativas personales y profesionales, formación que posee y condiciones ambientales.
4. En el aspecto administrativo los directores de los centros educativos del distrito II del Municipio de Managua, cumplen con las funciones, entre ellas:

A. Planificación

Elaboran el plan educativo institucional, que orienta el Ministerio de Educación en coordinación con la comunidad educativa, sin embargo solamente el 47 % lo hacen de forma muy buena, el resto oscila entre buena y regular, elaboran un cronograma de trabajo donde se detallan las actividades y le dan seguimiento a las acciones planificadas.

B. Organización

- El 50% de los directores, realizan una muy buena organización en los centros educativos, el resto lo hace de forma buena y regular las siguientes actividades:
- Elaboración de los horarios de clases de acuerdo a los lineamientos del MINED y organización de reuniones y asambleas con el personal que dirigen, para hacer proyectos educativos.
- Organizan estrategias, para la retención y reforzamiento escolar y la actualización de expedientes del personal a su cargo propiciar las relaciones interpersonales entre el personal que lideran.
- La mayoría de los directores, organizan al personal docente y administrativo de acuerdo a su nivel académico, capacidad y características personales, propiciando buenas relaciones entre los miembros de la comunidad educativa, logrando la mediación de conflictos y de esa manera garantizan el cumplimiento de las actividades científicas, culturales, deportivas y competencias que están contempladas en la programación y en el calendario escolar, donde también están las efemérides para cada mes, también realizan las coordinaciones con instituciones gubernamentales y no gubernamentales pertinentes.

C. Control

- Para el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje, los directores controlan la participación del personal docente en los TEPCES, hacen revisión de plan diario, control de los cuadernos de registro y calificaciones de los docentes, proyectos de examen.
- Los directores utilizan diferentes mecanismos de control dirigidas al personal a su cargo, con relación: a la asistencia (entradas, salidas u/o ausencias, permisos).
- Llevan un registro de los documentos legales de los centros educativos y de los informes e inventario para rendir cuenta sobre los recursos asignados a los centros educativos, así mismo registro de las estadísticas, registro de asistencia, registro de matrícula, libro de calificaciones, libro de actas de reuniones, libro de promociones entre otros.

D. Evaluación

- Los directores realizan la evaluación en cada cohorte, para valorar el cumplimiento de las actividades, la asistencia y la participación de los docentes lo que les sirve de insumos para realizar los informes que envían a la delegación del MINED. También realizan la evaluación al desempeño docente, mediante un formato con parámetros definidos por el MINED, dos veces al año, es decir cada semestre.

5. En el aspecto técnico-metodológico los directores de los Centros Educativos del Distrito II del Municipio de Managua, cumplen con las funciones, entre ellas:

- ✓ Algunos directores del distrito II, brindan asesoría a los docentes y estrategias metodológicas para el desarrollo del proceso enseñanza – aprendizaje, revisan planes de clases a los docentes, sin embargo se

observa que la metodología que implementan los docentes sigue siendo tradicional.

- ✓ Los directores se valen de los círculos pedagógicos, para realizar capacitaciones implementan diversas estrategias de acuerdo a las necesidades detectadas por docentes y así contribuyen al fortalecimiento a actualización y formación continua.
6. Los directores del distrito II de Managua, tienen un desempeño bueno, lo que significa que tienen que tomar acciones concretas para mejorar su desempeño profesional ya que este incide en el funcionamiento de los centros que lideran
7. En relación al funcionamiento de los centros
- ✓ Los directores no han gestionado de forma eficiente el mantenimiento de la infraestructura de los edificios asignados ya que la mayoría se encuentra en mal estado, no todos los centros cuentan con las condiciones que debe tener todo centro de estudios tales como :Sala de Maestro , Biblioteca y comedor, lo que implica que se debe realizar gestiones con otros organismos.
 - ✓ Promueven el trabajo en equipo y realizan coordinaciones con la comunidad educativa sin embargo todavía tienen que mejorar en realizar acciones que contribuyan al mejoramiento de la infraestructura, relaciones interpersonales entre los miembros de la comunidad educativa.

X. RECOMENDACIONES

A. Delegado Departamental del MINED

1. Cumplir con la Ley de Carrera Docente (Ley 114), con relación a la elección y duración de los cargos directivos y permitir que otros docentes puedan optar al cargo siempre y cuando reúnan los requisitos establecidos en la ley.
2. Seguir fortaleciendo el cumplimiento de las Políticas Educativas, mediante el control y seguimiento de las distintas actividades que realizan los directores en los centros educativos, a través de instrumentos pertinentes de evaluación.
3. Deben reunirse constantemente con el delegado del distrito II, para evaluar el desempeño profesional de los directores y directoras, definiendo sus funciones para cumplir con eficiencia y eficacia.
4. Planificar y organizar programas de actualización y capacitaciones metodológicas y administrativas, dirigidas a los directores, para cumplir con eficacia tareas de gran importancia como las asesorías pedagógicas, control y seguimiento del proceso de enseñanza aprendizaje.
5. Orientar al Delegado del Distrito II, el fortalecimiento y retroalimentación de las áreas científicas del personal directivo, motivándoles e integrándoles en actividades académicas que contribuyan al crecimiento de competencias y capacidades.

B. Delegado del Distrito II del MINED del Municipio de Managua

6. Realizar reuniones sistemáticas con los directores para detectar necesidades y brindarle asesoría pedagógica pertinente para la mejora del ejercicio directivo.
7. Proponer espacios de trabajo en común y de intercambio para la planificación de proyectos, indagación de temas que sean relevantes para la institución y la construcción de acuerdos que favorezcan el funcionamiento de los centros educativos.

C. Directores de los Centros Educativos del Distrito II, del Municipio de Managua

8. Los directores deben realizar un diagnóstico socioeducativo al inicio de cada año, para que les proporcione insumos y/o información necesaria en función de la toma de decisiones para la elaboración del Proyecto Educativo Institucional, en beneficio del buen funcionamiento de los centros educativos y asegurar el control de las actividades planificadas.
9. Planificar, organizar y dirigir actividades de sensibilización a la comunidad educativa sobre las políticas y normativas institucionales vigentes, para empoderarlos sobre la importancia de participar en la elaboración del POA, para lograr el desarrollo de un proyecto institucional consciente y compartido en función de la calidad educativa.
10. Incentivar la participación de la comunidad educativa, mediante un liderazgo democrático enmarcado en la transparencia y la ética profesional que propicie un ambiente armonioso, para el cumplimiento del POA, mediante las distintas actividades técnicas metodológicas y administrativas en función de los procesos de innovación y desarrollo de la institución.

11. Elaborar una política de estímulo, dirigido al personal docente y administrativo, para la valoración del desempeño profesional, premiando el esfuerzo realizado y estimular a aquello que presentan dificultades en la ejecución de sus funciones.

12. Mejorar las relaciones interpersonales entre los miembros de la comunidad educativa de manera excelente, tomando en cuenta sus intereses y necesidades, para mejorar la calidad del servicio educativo que brindan a la sociedad.

13. Trabajar la convivencia y la prevención de situaciones conflictivas a través del intercambio y la posibilidad de reflexionar sobre los conflictos institucionales que se generan en la práctica.

14. Promover la formación continua entre los docentes, compartiendo material de lectura interesante y discutirlo entre colegas, organizar seminarios, para profundizar en temáticas de interés del personal docente y administrativo y de la institución para superar dificultades detectadas.

15. Elaborar proyectos educativos, y que sean avalados por el delegado del distrito II y realizar gestiones con organismos gubernamentales y no gubernamentales, para la mejora de la infraestructura de los centros educativos.

16. Incorporarse en actividades académicas y de auto preparación profesional que contribuyan al mejoramiento de sus competencias y funciones , estableciendo y cumpliendo con metas a corto y largo plazo

XI BIBLIOGRAFIA

1. Alles, Martha (2005). Dirección Estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias. Ediciones Granica, S.A. Argentina.
2. Bateman, Thomas y Snell, Scott (2005). Administración: Una Ventaja Competitiva. 4ta. Edición. Editorial McGraw Hill Interamericana S.A. de C.V. México.
3. Corea, Norma. (2011), "El Ejercicio Directivo en los Centros Educativos Nicaragüenses no Universitarios".REDAGE. Nicaragua
4. Chávez, N. (2005). Introducción a la investigación educativa. Venezuela Artes Gráficas.
5. Chiavenato, I. (2005). El talento humano. Colombia: McGraw Hill.
6. Dibbon, A. (2003). Direccionamiento Estratégico. Edición. Prentice hall hispanoamericana, s.a. México.
7. Gairín, Joaquín. (1996). La detección de necesidades de formación. En Gairín, J. y otros (Coord.): Formación para el empleo. Barcelona: Grupo CIFO- Dpto Pedagogía Aplicada, U. Autónoma de Barcelona, pp 71-116.
8. Gairín Joaquín. y Castro D. (2011) Competencias para el ejercicio de la dirección de Instituciones Educativas. Reflexiones y experiencias en Iberoamérica.
9. Guerra Zaldivar, m. d., & Loaziga Palacios, y. J. (julio de 2011). *revista luz.rimed.cu*. obtenido de <http://www.revistaluz.rimed.cu>
10. González, Carlos (2005). Competencias gerenciales: un estudio exploratorio. [documento en línea]. disponible: <http://www.gestiopolis.com>
11. Hellriegel, Jackson, Susan y Slocum, John (2002). Administración: un enfoque basado en competencias. 9na. Edición. Thomson editores, s.a. de c.v. México.
12. Hernández, Fernández y Baptista (2005). Metodología de la investigación. Editorial McGraw hill.

13. Ley de carrera docente n° 114. (noviembre de 1990). ley de carrera docente. Managua, Nicaragua.
14. Ley general de Educación. Ley 582. Managua, Nicaragua. (Agosto de 2006).
15. Ley de Participación Educativa. ley N° 413. Managua, Nicaragua
16. MINED. (2010). Manual para el funcionamiento de los centros públicos de Nicaragua. Managua, Nicaragua.
17. MINED. (2011). Plan Estratégico de Educación 2011-2015. Managua, Nicaragua
18. MINED, Salvador (2008) .Dirección Escolar Efectiva. I Edición
19. MINEDU, Colombia (2012). Manual de la Evaluación del desempeño. Directivos construyendo escuelas.
20. MINED, Perú (2003) Marco de un buen desempeño del directivo. Directivos construyendo escuelas.
21. Moscopulos, María (2011), Un modelo de gestión educativo para las instituciones educativas.
22. Moreno, Diobanis (2006). Cultura Organizacional y Desempeño Gerencial del Personal Administrativo de las Universidades Públicas. Tesis Doctoral. Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín. Venezuela.
23. Pozner, p. (1997). El directivo como gestor de los aprendizajes. buenos aires, argentina: Paidós.
24. Robbins, Stephen y coulter, Mary (2005). Administración. 6ta. Edición. Prentice hall hispanoamericana, s.a. México.
25. Sampieri. et al (2006). Metodología de la Investigación. Tercera Edición.
26. Stoner, James; Freeman, Edward y Gilbert, Daniel (2001). Administración. 7ma. edición. Prentice hall hispanoamericana, s.a. México.

27. Urbe (2004). Manual de trabajos de grado y Tesis doctoral. Universidad Rafael Bellosó Chacín.
28. Valdivieso, E. (3:00 p.m. de septiembre de 2009). *La planificación como estrategia didáctica en la conducción de las instituciones educativas*. recuperado el 13 de agosto de 2013
29. Vásquez, Minerva (2005). Perfil basado en competencias gerenciales de los coordinadores administrativos en instituciones de educación superior. Tesis doctoral. universidad Dr. Rafael Bellosó Chacín. Venezuela.
30. www.revistanegotium.org. (s.f.). recuperado el 17 de junio de 2013
31. Yuncosa, N. (2001) Tesis Doctoral Detección de las necesidades Formativas del directivo Escolar Municipal a partir de sus características profesionales (San Cristóbal-Estado Tachira Venezuela) Bellaterra

XII. ANEXOS

**PROPUESTA DE LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA
MEJORAR EL DESEMPEÑO PROFESIONAL DE LOS
DIRECTORES EN LOS CENTROS EDUCATIVOS
PÚBLICOS DEL DISTRITO II, MUNICIPIO DE MANAGUA**

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



**PROPUESTA DE LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA MEJORAR EL
DESEMPEÑO PROFESIONAL DE LOS DIRECTORES EN LOS CENTROS
EDUCATIVOS PÚBLICOS DEL DISTRITO II, MUNICIPIO DE MANAGUA**

Autora: Lic. Nohemy Scarleth Aguilar Chávez

Tutora: MSc. Gloria Villanueva Núñez

Asesora: Dra. Norma Cándida Corea

Managua, Nicaragua 20 Enero del 2015

DATOS GENERALES:

Nombre de la Propuesta:

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO PROFESIONAL DE LOS DIRECTORES EN LOS CENTROS EDUCATIVOS PÚBLICOS DEL DISTRITO II, MUNICIPIO DE MANAGUA

Institución: Ministerio de Educación

Dirigido a: Directores del Distrito II del Municipio de Managua.

Fecha de ejecución: Año lectivo 2014.

Local: Centros Educativos Públicos del distrito II.

I. INTRODUCCIÓN

La dinámica y característica del contexto actual, exige cambios permanentes y una constante revisión de los procesos administrativos empleados para conducir a la organización por la dirección adecuada. En tal sentido, las organizaciones requieren de gerentes educativos competentes con los conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, rasgos de personalidad, así como valores que le permitan lograr un buen desempeño o actuación profesional en su puesto laboral (Alles; 2005).

Asimismo, el éxito de las actividades educativas, suele estar asociado al rendimiento de un administrador, por ser éste quien se sitúa en la parte superior de la estructura organizacional. (Stoner, Freeman y Gilbert; 2001), siendo determinantes sus habilidades, para relacionarse con el entorno y con todos los integrantes de la comunidad educativa.

En los resultados de la investigación, se detectó que en la administración de las instituciones de educación primaria en el distrito II del Municipio de Managua, La estructuras organizativa en los centros educativos es rígida y vertical, ya que se sujetan a las orientaciones emanadas por el MINED y las líneas de mando siguen un liderazgo tradicional, con rígidos controles.

El personal directivo, es nombrado desde el Ministerio de Educación, considerando sus compromisos políticos, según la tendencia de turno, da poca o ninguna importancia a sus competencias, para dirigir los destinos de estos centros, limitando la eficiencia administrativa y organizacional en la prestación de servicios a la comunidad educativa.

En determinados momentos los directores del distrito II, han limitado sus actividades a cuidar la institución, velar porque funcione normalmente, obviando proyectos de transformación e innovación; además, la misión y la visión institucional es sustituida por la fragmentada circunstancia de lo rutinario.

Asimismo, carecen de ciertas competencias directivas que se reflejan en el funcionamiento tecno - metodológico y administrativo de los centros educativos Públicos que lideran.

Considerando las limitaciones antes mencionadas y la importancia que tienen las autoridades educativas en particular el director como gerente educativo y líder pedagógico, para un eficiente desempeño de sus funciones, se plantea los siguientes objetivos.

II. OBJETIVO GENERAL

- Diseñar Propuesta de Lineamientos Estratégicos en relación al desempeño profesional de los directores para incidir en la mejora del funcionamiento de los Centros Educativos Públicos del Distrito II del Municipio de Managua.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Brindar a los directores, orientaciones que permitan mejorar su desempeño profesional en los centros educativos públicos.
- Mejorar el funcionamiento de los procesos administrativos y técnico- metodológicos en los centros educativos públicos.
- Incidir en el eficiente desempeño de la comunidad educativa de los centros educativos y por tanto en la calidad educativa

III. JUSTIFICACIÓN

La propuesta de los lineamientos estratégicos beneficiará a los directores e indirectamente a la comunidad educativa y la calidad de la Educación de los niños y niñas del nivel de Primaria.

IV. MARCO TEÓRICO: PARA EL PLANTEAMIENTO DE LOS LINEAMIENTOS

A continuación se desarrollarán algunos elementos teóricos que suministran información relevante sobre las competencias gerenciales y el desempeño laboral.

Loaiza, y Guerra, M. (2011), consideran que el modelo de profesional del director, se basan en tres competencias esenciales, para ejercer sus funciones, siendo estas:

- ❖ La competencia para formar valores y defender los fines de la Educación.
- ❖ La competencia técnico metodológica.
- ❖ La competencia en administración.

4.1. La competencia para formar valores y defender los fines de la Educación

Se refiere a las capacidades, conocimientos, habilidades y cualidades, que en su condición de representante de la autoridad estatal, el (la) director(a) debe poseer para formar los valores e ideología, que incluye su propia formación y la de sus subordinados. Esta competencia exige de él alcanzar niveles elevados en los valores que posee y a la vez la conducción en la formación de valores intrínsecos a la vida de la escuela.

Dicha competencia tiene que ver con la identificación y el compromiso del director con la filosofía y las políticas que sustentan el sistema educativo, en correspondencia con los presupuestos filosóficos adoptados por el sistema de educación y el sistema socioeconómico para el que se forma al individuo y se configura a partir de cualidades, actitudes, convicciones y valores, presentes en la personalidad del director(a), y otras que expresan que es poseedor de los conocimientos y habilidades requeridos para el desempeño de sus funciones. Además, incluye el conocimiento de las normativas legales que concretan la Política Educativa. Esta competencia contiene:

- Las competencias profesionales para el desempeño del director en la educación de los estudiantes desde un enfoque integrador, Conducta cívica ejemplar, caracterizada por el cumplimiento de los valores y principios éticos, socialmente reconocidos como deseables.
- Identificación y compromiso con la Política Educativa.
- Conocimientos y habilidades para dirigir la formación de valores, patriótica y ciudadana en su centro educativo.
- Conocimiento del contenido de la Política Educativa Nacional y su implementación regional y local, así como de las leyes de los pueblos indígenas.
- Habilidad para implementar las Políticas educativas en el contexto escolar.
- Habilidad para la rendición de cuentas ante la sociedad por los resultados de su gestión y los de la Escuela Primaria que dirige.
- Conocimientos actualizados acerca del acontecer socio-económico y el medioambiente.
- Conocimiento sobre los aspectos básicos de la historia nacional, regional y local, así como de las tradiciones y costumbres de los pueblos.

4.2. La Competencia Técnico metodológica

Se concreta en las capacidades del director relacionadas con la profesión de pedagogo, que le posibilita un conocimiento profundo acerca del objeto que dirige y las habilidades correspondientes para actuar con ese conocimiento. El elemento fundamental del objeto de dirección son los sujetos actuantes en el complejo sistema de relaciones y procesos que tienen lugar en la escuela, y entre esta y su entorno, incluye las competencias para realizar el trabajo docente, metodológico, investigativo y comunitario.

Esta competencia básica resulta de la interacción e integración dialéctica de un conjunto de cualidades que expresan la posesión de conocimientos, habilidades, hábitos, capacidades y experiencias referidos a los múltiples campos del conocimiento que convergen para el desarrollo de su labor de dirección, y que el director debe mostrar en su desempeño profesional. La referida competencia está formada por:

- Habilidades en su desempeño pedagógico y metodológico como docente, en particular en lo concerniente a la dirección del aprendizaje de los estudiantes.
- Conocimientos básicos de los fundamentos del proceso pedagógico y técnico metodológico, en particular de los relacionados con las concepciones sobre el aprendizaje, la organización escolar, la formación integral del niño (a) y el currículo.
- Conocimiento de la interacción de la educación primaria con los restantes subsistemas del Sistema Nacional de Educación..
- Habilidad para proyectar estrategias de mejora a partir de los resultados del aprendizaje.
- Habilidad para el empleo efectivo de las Tecnologías de la Información y las comunicaciones en la función docente.
- Habilidad para diseñar, organizar, y ejecutar el diagnóstico integral de los alumnos de su centro, interpretar sus resultados y determinar las regularidades para proyectar las estrategias educativas correspondientes.
- Habilidad para conducir el trabajo metodológico de la escuela.
- Habilidad para planificar, organizar y ejecutar el diagnóstico de las necesidades Educativas de su colectivo pedagógico, y proyectar, a partir de ello, la superación y desarrollo profesional.

- Habilidad para proyectar, conducir y evaluar el trabajo científico-investigativo en su escuela.
- Habilidad para el diagnóstico, la proyección, y dirección del trabajo con la familia y la comunidad.

4.3. La competencia en Administración

Comprende el conocimiento profundo de la Dirección Científica Educativa y de la Supervisión Educativa, sus teorías, principios, contenidos, métodos y técnicas; incluye el desarrollo del liderazgo, la aptitud del director para interactuar con los sujetos que son el objeto de su actividad de dirección, y conducirlos con un alto grado de compromiso y motivación; así como lograr los objetivos de la institución escolar; desarrollar la capacidad de comunicación; emplear un estilo de dirección apropiado; y también alcanza sus cualidades personales.

En su rol de supervisor, el director debe orientar, asesorar, controlar y evaluar a los docentes en el trabajo pedagógico, Educativo, Metodológico e investigativo para contribuir a su formación profesional. Esta competencia se forma por:

- Conocimiento de los fundamentos básicos de la dirección escolar, como herramienta teórico-metodológica para la interacción con su objeto de dirección.
- Habilidad para planificar, organizar, regular, controlar y evaluar los diferentes procesos que tienen lugar en la Escuela Primaria.
- Habilidad para identificar problemas en su Centro docente, diseñar, conducir, controlar y evaluar estrategias encaminadas a su solución.
- Habilidad para dirigir el diseño, ejecución, control y evaluación del Proyecto Educativo Escolar.
- Habilidad para dirigir los procesos de cambio en la institución escolar.

- Habilidad en la aplicación de técnicas de dirección para la toma de decisiones, la delegación de autoridad, la dirección de reuniones y despachos, y la optimización en la planificación y aprovechamiento de su tiempo personal.
- Conocimiento de los aspectos básicos relacionados con la Gestión Económica en la actividad Educativa.
- Conocimiento de las funciones de la supervisión, sus principios, métodos y técnicas.
- Habilidad para gestionar eficientemente los recursos financieros, materiales y bibliográficos.
- Habilidad para el empleo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en su gestión.
- Habilidad para el perfeccionamiento del trabajo del colectivo apoyándose en los órganos de dirección y técnicos.
- Habilidad para coordinar el trabajo con las organizaciones de la escuela y el aprovechamiento de las potencialidades de las mismas en función de los objetivos estratégicos de la institución.
- Habilidad para lograr un clima de seguridad y confianza, y una comunicación, así como conducir a su colectivo con métodos educativos y persuasivos en la obtención de los objetivos institucionales.
- Comunicación empática con los estudiantes, el colectivo laboral, la familia y la comunidad.
- Habilidad para motivar, saber estimular e incentivar los buenos resultados individuales y colectivos.
- Actitud sensible ante las opiniones, inquietudes, preocupaciones, aspiraciones, quejas y discrepancias de los alumnos, el colectivo pedagógico y los padres.

- Habilidad para aplicar oportunamente y con la ética necesaria, las vías y métodos pertinentes para conocer las inquietudes, diseñar y poner en práctica las acciones correspondientes para atenuarlas y canalizarlas.
- Habilidad para solucionar conflictos y armonizar los intereses de los profesores con los estudiantes, las familias y los objetivos de la institución.
- Habilidad para evaluar de manera integral, con exigencia, justeza y diferenciadamente al personal que dirige.
- Habilidad para el empleo de Métodos y Técnicas de trabajo en grupo y de supervisión.
- Habilidad para actuar con autonomía y responsabilidad en el marco de las facultades que le han sido otorgadas.
- Capacidad de autoconocimiento, autocontrol, autodisciplina, autocrítica, autoexigencia y de disposición al cambio personal.
- Actitud caracterizada por la visión de futuro, la creatividad y la iniciativa.

V. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

5.1. Construcción del POA de Forma Participativa

- Los directores (as) y la comunidad educativa se deben sentir identificados con la misión y visión y las políticas educativas del Ministerio de Educación y los objetivos que se van a alcanzar y la forma de lograrlos.
- Razón por la cual, al momento de construir el POA, deben considerar los siguientes aspectos: Aclarar, amplificar y determinar los objetivos; pronosticar; establecer las condiciones sobre las cuales se hará el trabajo; seleccionar las actividades a ejecutar para lograr los objetivos; establecer un plan general de logros enfatizando en la creatividad para encontrar métodos más efectivos para desempeñar el trabajo; anticiparse a los posibles problemas a enfrentar; modificar los planes sobre la base de los resultados del control.

- Después de construir el POA, el paso siguiente para cumplir con el trabajo, será distribuir las actividades de trabajo de acuerdo a las competencias, habilidades, destrezas y actitudes de cada miembro de la comunidad educativa e indicar la manera de participación.
- A fin de garantizar el éxito en sus funciones, se debe supervisar y controlar el proceso de desarrollo de las actividades que realiza cada miembro, para su debida retroalimentación.
- Para llevar a cabo físicamente las actividades establecidas, es necesario que los directores ejecuten medidas como: Poner en práctica la filosofía de participación, motivar al personal a su cargo para que hagan su mejor esfuerzo, comunicación asertiva, desarrollar a los miembros para que aprovechen su potencial; recompensar con reconocimiento y otros incentivos un trabajo bien realizado; revisar los esfuerzos de la dirección sobre la base de los resultados del control.

5.2. Liderazgo Democrático

- Se requiere que los directivos ejerzan un liderazgo democrático, con base a principios morales, valores ético y con un alto compromiso institucional con miras a mejorar la calidad educativa. Para ello, es necesaria la actualización de forma independiente o bien por parte de las autoridades pertinentes (delegado distrital).
- Como líder democrático, debe asegurar que las actividades estén progresando en forma satisfactoria hacia el objetivo predeterminado. Por ello deben establecer un buen plan y distribuir las actividades componentes requeridas para ese plan. No obstante, la ejecución exitosa de cada miembro no asegura que la gestión sea un éxito; por cuanto, pueden presentarse discrepancias, interpretaciones erradas, así como obstáculos inesperados, los cuales deben ser comunicados con rapidez para emprender una acción correctiva.

5.3. Desempeño de Múltiples Funciones

- Para evitar el estrés laboral y ejercer con eficiencia y eficacia las funciones directivas es importante procurar que los horarios de trabajo este acorde con las exigencias y responsabilidades internas y externas del cargo.
- Es necesario la delegación de funciones a los subordinados de acuerdo a sus competencias e involucrarlos en la toma de decisiones, tomando en cuenta el manual de funciones, sino existe elaborarlo acorde a las necesidades de cada centro educativo, apegado a las normativas y leyes institucionales vigentes, para el buen funcionamiento de los Centros Educativos Públicos.
- Definir claramente los roles y responsabilidades en el trabajo, evitando ambigüedad en temas de estabilidad laboral y fomentar el desarrollo de la carrera profesional.

5.4. Formación Continua

- El mejoramiento del desempeño, así como el desarrollo de las competencias debe ser un proceso que abarque todos los niveles jerárquicos de la institución, el cual promueva un clima motivacional de apoyo al logro de las expectativas de desempeño; caracterizado por gerenciar el proceso y la conducta. Por tanto, el mejoramiento del desempeño debe exigir a las autoridades educativas competencias gerenciales sólidas y una visión del ser humano como alguien en permanente desarrollo.

5.5. Relaciones Interpersonales

- Las autoridades deben aprender a ser directivos. Esto significa aprender a dirigir, liderar, ayudar para lograr un buen desempeño.
- En la comunidad educativa se debe crear oportunidades para la interacción social, incluidos el apoyo moral y la ayuda directamente relacionados con el trabajo.

- Apoyar para que ejecuten metas no inferiores a lo que estén capacitados para hacer, ni superiores a sus capacidades humanas así como laborales; por cuanto, el establecimiento de metas demasiado fáciles ni infunden respeto ni producen el mejor rendimiento posible y, al ser muy difíciles o imposibles de lograr, causa de frustración, falta de respeto, lo cual refuerza el hábito de no cumplir con los resultados.
- Asumir con responsabilidad y libertad la condición de ser humano, tanto desde el rol de directivo como del de colaborador. El trabajo es un excelente medio para la autorrealización de los seres humanos, sin importar el rol o posición que se tenga en la institución.
- Se requiere dar a conocer los resultados del estudio, donde se establezcan las diferencias y similitudes en las respuestas emitidas por las fuentes de información, logrando que se mejoren aquellos aspectos que son negativos o influyen en las actividades a realizar en las universidades analizadas.
- Es pertinente considerar los lineamientos planteados, dado que los mismos contribuirán con el mejoramiento de los procesos institucionales, brindándole a las autoridades un conjunto de orientaciones para que se pueda aprovechar sus recursos en beneficio de la universidad, logrando de ésta manera reforzar sus competencias en las funciones que desempeña.

5.6. Formas de Control y Evaluación del Desempeño del Personal

Para controlar de forma adecuada los directores deben: Comparar los resultados con los planes generales; evaluar los resultados contra los estándares de desempeño; idear los medios efectivos para medir las actividades, comunicar cuáles son los medios de medición; transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las variaciones; sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias; informar a los miembros responsables de las interpretaciones

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



I. Guía de entrevista a Delegado y Coordinador de Distrito

Estimado Profesor (a)

Actualmente estoy en el proceso de realización de mi tesis de maestría titulada: **Incidencia del desempeño profesional de los directores en el funcionamiento de los centros educativos públicos del distrito II de la Ciudad de Managua.** Por tanto, le solicito sus opiniones y apreciaciones sobre el funcionamiento administrativo y técnico metodológico que realizan los directores (as) en los centros educativos del distrito II, del municipio de Managua.

II. Desarrollo

- 1- ¿Qué orientaciones les brinda a los directores para la elaboración del Plan Anual ¿Que estrategias utiliza para darle cumplimiento?

- 2-¿Qué dificultades ha tenido para actualizar los expedientes laborales del personal que administra?

- 3-¿Brinda asesoría técnica y metodológica al personal docente y administrativo?

- 4-Organiza capacitaciones dirigidas a docentes, padres y madres de familia ¿Cuáles son temas?

5-¿Cómo fortalece en áreas científicas a directores y a los docentes a su cargo? Y ¿Cómo le da cumplimiento?

6-¿Qué estrategias utiliza para supervisar el cumplimiento de políticas educativas, programas de estudio y planes de clase en los centros educativos?

7-¿Cómo evalúa el desempeño y la gestión de los directores a su cargo?

8- ¿Con que frecuencia realiza visitas de supervisión a los centros educativos de que tipo (nacional, departamental y municipal)?

9- Mencione las coordinaciones que orienta a los directores de los centros educativos para garantizar el funcionamiento de los consejos escolares.

10- ¿Qué acciones realiza para mantener informada a la comunidad educativa sobre los nuevos lineamientos que orienta el MINED ¿a través de que mecanismo?

11- ¿Qué acciones realiza para garantizar las actividades científicas, jornadas y competencias ¿Las Supervisa?

12-Mencione los mecanismos que utiliza, para orientar a los directores de los centros educativos para la administración de los recursos humanos, físicos y materiales.

13-¿Con que frecuencia orienta a los directores de los centros educativos la actualización de los Libros de Registro y las estadísticas educativas?

14-¿Cómo valora la asistencia y participación de los directores en los Talleres de Evaluación, Programación y Capacitación Educativa (TEPCES)? Y ¿Qué coordinando realiza para el desarrollo de los mismos?

15-¿Qué acciones orienta a los directores de los centros educativos para promover la matrícula escolar y lograr la cobertura en el turno matutino y vespertino?

16-¿Qué mecanismo utiliza con los directores para mantener actualizado el inventario de los activos fijos, equipos y materiales educativos asignados a los Centro Educativos Públicos?

17- ¿Qué coordinaciones realiza para el uso de instalaciones físicas y recursos de escuelas bases y vecinas, a fin de potenciar los recursos materiales existentes en el núcleo educativo?

18) ¿Que fortalezas y debilidades presentan los directores del distrito II en el aspecto administrativo?

19) ¿Cuál es el perfil de los directores de Centros Públicos?

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



I. Guía de entrevista a directores

Estimado Director (a)

Actualmente estoy en el proceso de realización de mi tesis de maestría titulada: **Incidencia del desempeño profesional de los directores en el funcionamiento de los centros educativos públicos del distrito II de la Ciudad de Managua.** Por tanto, le solicito sus opiniones y apreciaciones sobre el funcionamiento administrativo y técnico metodológico que realiza como director (a) en el centro educativo.

II. Desarrollo

1-Elabora el plan anual ¿Que estrategias utiliza para darle cumplimiento?

2-¿Qué dificultades ha tenido para actualizar los expedientes laborales del personal que administra?

3-¿Brinda asesoría técnica y metodológica al personal docente y administrativo?

4-Realiza capacitaciones dirigidas a docentes, padres y madres de familia
¿Cuáles son temas?

5-¿Cómo fortalece en áreas científicas a su personal docente ¿Cómo le da cumplimiento?

6-¿Supervisa el cumplimiento de políticas educativas, programas de estudio y planes de clase?

7-¿Evalúa el desempeño y la gestión de los docentes a su cargo?

8-¿Atiende visitas de supervisión de que tipo (nacional, departamental y municipal)?

9-Establece coordinaciones con el consejo escolar para garantizar el buen funcionamiento del centro ¿De qué manera?

10- ¿Qué acciones realiza para mantener informada a la comunidad educativa sobre los nuevos lineamientos que orienta el MINED ¿a través de que mecanismo?

11- ¿Qué acciones realiza para garantizar las actividades científicas, jornadas y competencias ¿las supervisa?

12-¿Cómo administra los recursos humanos, físicos y materiales asignados al Centro Educativo Público?

13-¿Con que frecuencia actualiza los Libros de Registro y las estadísticas educativas del centro?

14-¿Cómo valora la asistencia de los docentes y participación en los Talleres de Evaluación, Programación y Capacitación Educativa (TEPCES) coordinando el desarrollo de los mismos?

15-¿Qué acciones toma en cuenta para promover la matrícula escolar y lograr la cobertura en el turno matutino y vespertino?

16-¿Tiene actualizado el inventario de los activos fijos, equipos y materiales educativos asignados al Centro Educativo Público?

17- ¿Qué coordinaciones realiza para el uso de instalaciones físicas y recursos de escuelas bases y vecinas, a fin de potenciar los recursos materiales existentes en el núcleo Educativo?

TEST DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL DIRECTOR

I. DATOS GENERALES:

Nivel Educativo del Director: _____ Sexo: _____

Edad: _____ Años de Servicio en la Docencia: _____

Años de Servicio en el Cargo: _____ Capacitaciones para el cargo: _____

Nombre del centro: _____

Municipio: _____ Distrito: _____

Barrio/ Reparto _____ Fecha _____

Nº	Aspectos del desempeño	Valoración del Desempeño			Descripción de los aspectos de desempeño
		Regular	Bueno	Muy Buena	
1	Construcción y desarrollo del PEI	1 - 2	3 - 4	5 - 6	Participa activamente en la construcción y desarrollo permanente del proyecto Educativo institucional. Este constituye un referente para su práctica profesional.
2	Cumplimiento de normas y políticas educativas	1 - 2	3- 4	5 -6	Actúa de acuerdo con las normas y políticas nacionales, regionales e institucionales
3	Planeación y visión organizacional	1 - 2	3 -4	5- 6	Traza estrategias y elabora en forma participativa, el plan operativo anual de acuerdo con el PEI.
					Sustenta su acción educativa en enfoques administrativos y pedagógicos, pertinentes y adecuados.
					Implementa una estructura organizativa coherente que integra sedes y jornadas.
4	Gestión académica	1 -2	3 -4	5 -6	Logra mejorar los resultados obtenidos en la evaluación de competencias por medio de un plan de mejoramiento.
					Ajusta el currículo a los estándares nacionales y las metas de calidad.
					Con su gestión mejora los indicadores de promoción y permanencia de los estudiantes.
Nº	Aspectos del Desempeño	Valoración del desempeño			Descripción de los aspectos de desempeño
		Regular	Bueno	Muy Buena	
5	Gestión de Personal	1 -2	3 -4	5 -6	Administra el personal de la institución de acuerdo con :

					La normativa vigente,
					Las funciones asignadas
					Las metas institucionales
					Enfoques de desarrollo humano.
					Evalúa el desempeño y hace seguimiento a los planes de desarrollo profesional de acuerdo con las normas establecidas.
6	Gestión de recursos	1 -2	3- 4	5 -6	Gestiona la consecución de recursos y optimiza el uso de los asignados, teniendo en cuenta los requerimientos del PEI.
					Asigna y controla la ejecución de recursos conforme a criterios legales, presupuestales y contables.
					Ordena el gasto según proyectos definidos.
7	Evaluación Institucional seguimiento y control	1 -2	3 -4	5 -6	Dirige la evaluación institucional y dirige planes de mejoramiento con la comunidad educativa.
					Orienta los proyectos pedagógicos de los docentes, apoya su formulación y ejecución.
					Organiza y realiza un control sistemático con base en los indicadores definidos por la institución.
8	Compromiso institucional	1 -2	3	5- 6	Desempeña sus funciones directivas con ética y profesionalismo.
					Actúa con sentido de identidad y pertinencia Institucional.
					Cumple y hace cumplir la jornada laboral.
					Crea un clima organizacional necesario para el resultado de los logros académicos, administrativos y comunitarios.

Nº	Aspectos del Desempeño	Valoración del desempeño			Descripción de los aspectos de desempeño
		Regular	Bueno	Muy Buena	
9	Innovación	1 -2	3- 4	5 -6	Mejora su acción directiva a través de estudios, investigaciones, experiencias y proyectos que desarrolla la institución educativa.
10	Representación institucional	1- 2	3- 4	5 -6	Ejerce la representación legal de la institución de acuerdo con la política educativa.
					Preside comités y órganos de participación con base en los planes institucionales.
					Presenta los informes reglamentarios.
					Da cuenta de los logros y dificultades a las autoridades y a la comunidad educativa.
11	Trabajo en equipo	1 - 2	3 -4	5 -6	Conforma equipos de trabajo tomando en cuenta las necesidades institucionales y el alcance de los proyectos.
					Mantiene el espíritu de trabajo en grupo y promueve esfuerzos orientados al logro de objetivos comunes.
12	Mediación de conflictos	1 -2	3- 4	5 -6	Propicia la solución oportuna y pacífica de conflictos, entre los integrantes de la comunidad educativa.
					Propone soluciones con base en el manual de convivencia, las motivaciones y valores de los actores involucrados.
13	Relaciones interpersonales	1 – 2	3 -4	5 -6	Se comunica con los distintos integrantes de la comunidad educativa de manera efectiva. Respeta las opiniones diferentes, escucha con atención y comprensión.
					Lidera la estrategia de comunicación institucional.
					Fomenta la argumentación con sentido, coherencia y consistencia.

Nº	Aspectos del Desempeño	Valoración del desempeño			Descripción de los aspectos de desempeño
		Regular	Bueno	Muy Buena	
14	Toma de decisiones	1 - 2	3- 4	5 -6	Toma decisiones oportunas con base en los niveles de : atribución,
					Los resultados del monitoreo a los procesos
					La consulta a los equipos de trabajo
					Los resultados de la evaluación institucional.
15	Liderazgo	1 - 2	3 -4	5 -6	Promueve procesos de mejoramiento continuo, a través del ejemplo y su actuación directiva.
					Establece alianzas estratégicas y relaciones con organizaciones de la comunidad local, regional y nacional de acuerdo con las estrategias institucionales.

Observaciones

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA.

RECINTO UNIVERSITARIO “RUBÉN DARÍO”.

FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS.

DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA.

ANÁLISIS DOCUMENTAL



DOCUMENTOS	SI	NO	OBSERVACIÓN
Documentos curriculares			
Plan operativo anual (POA)			
Calendario Escolar			
Proyecto institucional de centro			
Libro y Actas			
Libro de actas			
Libro de registro y calificaciones			
Cuaderno de supervisiones			
Libro de inventario			
Libro de evaluaciones extraordinarias			
Libro de promociones			
Libro de matricula			
Libro de donaciones			
Expediente de docentes			
Expediente de los docentes y personal que			

labora en el centro			
Asistencia y control del personal docente y administrativos			
Políticas y Normativas			
Manual de funciones			
Reglamento interno			
Diagnostico socioeducativo			
Proyectos de gestión y participación			
Control del PINE y del uniforme escolar			
Políticas educativas			
Ley general de educación			
Ley de carrera docente			
Constitución política			
Memoria del centro			
Estadísticas:	SI	NO	
Matricula Inicial			
Matricula actual			
Retención escolar			
Deserción escolar			
Alumnos aprobados			
Alumnos reprobados			
Alumnos repitentes			

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



Guía de Observación al centro.

Objetivo : Relacionar el desempeño profesional de los (las) directores (as) con el funcionamiento de los centros educativos, detectando sus fortalezas y debilidades

I- Datos generales:

- a- Nombre del Centro: _____
b- Tipo de Centro: _____ Fecha: _____
c- Nombre del observador: _____

II- Desarrollo

Aspectos a observar

1. Condiciones ambientales del centro

1.1. Ventilación del aula.

Adecuada _____ Inadecuada _____

1.3. Descripción de la ventilación e iluminación de las aulas.

1.4. Iluminación natural

Suficiente _____ Insuficiente _____

1.5. Iluminación artificial

Suficiente _____ Insuficiente _____

1.6. Limpieza de los centros

Exc. _____ MB. _____ B. _____ D. _____

1.7. Descripción de las condiciones higiénicas de los centros

2. Recursos materiales del Centro

2.1. El Centro cuenta con un mobiliario adecuado

2.2. Descripción del mobiliario del Centro.

3. Relaciones interpersonales Director – Docentes –Estudiantes –Padres de Familia

3.1. Respeto hacia los Docentes

Si _____ No _____ A veces _____

3.2. Respeto al director

Si _____ No _____ A veces _____

3.3. Comunicación.

Si _____ No _____ A veces _____

3.4. Descripción de las condiciones ambientales del edificio Escolar

4. Fortalezas y debilidades que presentan los centros

Cuadro 1. Los Centros Educativos de Primaria, del distrito II del municipio de Managua:

Centros Públicos del Poder Ciudadano.	Modalidad que atienden			Población. Estudiantil
	Educación Inicial	Primaria Regular	Ciclos	Total
1. Fidel caldera	x	x	-	291
2. Wisconsin	x	x	x	496
3. F. Morazán	x	x	x	908
4. Modesto Bejarano	x	x	x	548
5. Paul Harris	x	x	-	457
6. J. D. Estrada	x	x	x	277
7. P. J. Chamorro	x	x	x	263
8. Panamericano	x	x	x	324
9. Walter García	x	x	-	395
10. San Sebastián	x	x	x	995
11. J. de San Martín	x	x	x	503
12. Modesto Armijo	x	x		1201
13. Carlos Fonseca	x	x	x	493
14. Adrián Rojas	x	x		569

Fuente : Entrevista a Delegado Distrito II