



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

**RECINTO UNIVERSITARIO “RUBÉN DARÍO”
FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA**

“2022: VAMOS POR MAS VICTORIAS EDUCATIVAS”

Liderazgo directivo y su incidencia en el desempeño de los docentes de secundaria del turno vespertino, del Colegio San José de los Ríos, del municipio de Ticuantepe, departamento de Managua durante el II semestre del año 2022.

Seminario de graduación para optar al título de Técnico Superior en Pedagogía con mención en Administración de la Educación.

Autores(es):

- ❖ Garay Calderón Jamithon Francisco
- ❖ Gutiérrez Gómez Yahosca Vanesa

TUTORA:

Profesora. Maryen Jael Balladares López

Managua, 12 enero 2023

DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo de seminario de graduación con mucho amor a Dios que ha estado siempre constante en nuestro andar en cada petición que hemos hecho de corazón dándonos respuesta.

A nuestras familias, los que partieron de este mundo, que están en un lugar muy especial que fueron partícipe a que nosotros pudiéramos emprender en esta aventura educativa.

A nuestros docentes que a lo largo de esta carrera nos han enseñado con mucha paciencia, dedicación, para finalizar nuestra formación profesional.

AGRADECIMIENTO

A nuestro DIOS por darnos la fuerza necesaria, perseverancia, conocimiento, entendimiento para culminar con mucho éxito nuestro trabajo de seminario.

A nuestra Tutora: Maryen Jael Balladares por estar siempre a la disposición y aclarar nuestras dudas y dando respuesta a nuestras interrogantes.

A los docentes de la UNAN - Managua quienes han aportado sus valiosos conocimientos para orientarnos y guiarnos al alcance de nuestros objetivos que sean de calidad.

A la comunidad educativa del centro de educación básica y secundaria san José de los ríos, ubicado en el municipio de Ticuantepe departamento de Managua por colaborar con mucha disposición y permitirnos terminar nuestro trabajo de investigación.

RESUMEN

El presente estudio tiene como finalidad valorar la incidencia del liderazgo directivo en el desempeño de los docentes de secundaria, en el centro educativo San José de los ríos del municipio de Ticuantepe departamento de Managua, en el segundo semestre del año lectivo 2022.

En el marco teórico se describen las dos variables principales de la investigación brindando conceptos y características, el trabajo investigativo está dirigido al estilo de liderazgo, la forma como inciden los procesos administrativos para lograr la efectividad del mismo. Esta investigación tiene un enfoque cualitativo, de tipo descriptivo recopila información y análisis de resultados no numéricos para comprender conceptos opiniones o experiencias vividas. La muestra de interés fue 1 director, 8 docentes y 16 estudiantes, mediante la aplicación de instrumentos determinamos el estilo de liderazgo del director en el desempeño docente en el centro escolar.

Palabras claves: Liderazgo, Desempeño docente, funciones y administración

INDICE

DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTO	
RESUMEN.....	
I. INTRODUCCION.....	1
1.1. Justificación.....	2
1.2. Antecedentes	3
1.2.1. A nivel internacional:	3
1.2.2. A nivel nacional:.....	5
1.3. Planteamiento del Problema.....	6
II. FOCO DE INVESTIGACIÓN	8
III. CUESTIONES DE INVESTIGACIÓN.....	9
IV. PROPÓSITOS DE LA INVESTIGACION	10
4.1. Propósito General.....	10
4.2. Propósitos Específicos.....	10
V. PERSPECTIVA TEÓRICA.....	11
5.1. Fundamentos Epistemológicos de Liderazgo.....	11
5.1.1. Definición de Liderazgo	11
5.2. Líder.....	12
5.3. Concepto de líder	12
5.4. Aptitudes de liderazgo	13
5.5. Habilidades de liderazgo	13
5.5.1. Visión	14
5.5.2. Desarrollo de equipos	14
5.5.3. Resolución de conflicto con ganancia por ambas partes.....	14
5.6. Tipos de Lideres	14
5.6.1. Líderes académicos	14
5.6.2. Líderes administrativos.....	15
5.7. Claves para ser un buen líder	15
5.8. Estilos de liderazgo	17
5.8.1. Liderazgo Autoritario	17
5.8.2. Liderazgo Democrático.....	18
5.8.3. Liderazgo Liberal (Laissez faire)	18

5.8.4.	Liderazgo Transaccional	19
5.8.5.	Liderazgo Transformacional	19
5.8.6.	Liderazgo Institucional	19
5.8.7.	Liderazgo Centrado en el Aprendizaje	20
5.8.8.	Liderazgo Distribuido	20
5.9.	Funciones de un Líder	20
5.10	Características de un líder	21
5.11	Temperamentos del Líder	23
5.12	Gestión Pedagógica	24
5.13	Importancia de la gestión pedagógica.....	25
5.14	Estilos de la Gestión Pedagógica	26
5.15	Gestión Escolar.....	26
5.16	Gestión Administrativa	27
5.17	Coordinaciones de la Gestión Administrativa y Pedagógica	28
5.17.1	En lo Administrativo	28
5.17.2	En lo pedagógico.....	28
5.17.3	El director como responsable de la gestión pedagógica	29
5.17.4	Bases de la función pedagógica	30
5.17.5	Administrador responsable de la gestión Escolar	31
5.17.6	Epistemología del Desempeño Docente	34
5.17.7	Competencias del Docente.....	37
5.17.8	Desempeño docente funciones y roles.....	38
5.17.9	Elementos que rigen el desempeño docente.....	39
5.17.10	Funciones Técnico – Docente y Técnico – Administrativo.....	41
5.17.11	Características del desempeño docente.	42
5.17.12	Evaluación del desempeño docente	42
5.17.13	Modelos de evaluación para el desempeño docente	43
5.17.14	Fines de la evaluación del desempeño del docente.	44
VI.	MATRIZ DE DESCRIPTORES.....	47
VII.	PERSPECTIVA DE LA INVESTIGACIÓN.....	53
7.1.	Enfoque de la investigación	53
7.2.	Tipo de estudio	54
7.3.	Escenario de la investigación	54

7.4.	Selección de los informantes.....	56
7.5.	Contexto en el que se ejecuta el estudio.....	57
7.6.	Las estrategias para recopilar información.....	57
7.7.	Rol de los investigadores	58
7.8.	Criterios regulativos usados en este estudio.	59
7.8.1.	Criterio de Transferibilidad.....	60
7.8.2.	El criterio de dependencia.....	61
7.9.	Estrategias de acceso y retirada.....	62
VIII.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	63
IX	CONCLUSIONES	80
X.	RECOMENDACIONES.....	81
IX.	FUENTES CONSULTADAS, BIBLIOGRAFÍA, DOCUMENTOS, WEB GRAFÍAS Y OTRAS.....	82
XII.	ANEXOS	85
XIII	DISEÑO DE PROPUESTAS DEL LIDERAZGO DIRECTIVO.....	86
XIV.	PROPUESTA DE ESTRATEGIA	92
	Instrumentos aplicados.....	95
	Galería de fotos	105
	HOJA DE EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO	108
	MANUAL PARA EL FUNCIONAMIENTO DE CENTROS EDUCATIVOS PUBLICOS .	110

I. INTRODUCCION

Actualmente la educación nicaragüense, se encuentra en un proceso de cambios, lo cual demanda una nueva forma de dirigir y controlar los procesos educativos a través un buen liderazgo como un nuevo paradigma para orientar el proceso de aprendizaje en las aulas de clases de los centros educativos del país.

El presente trabajo de investigación que lleva por nombre “Liderazgo directivo y su incidencia en el desempeño de los docentes de secundaria del Colegio San José de los Ríos, turno vespertino del municipio de Ticuantepe, departamento de Managua durante el II semestre del año 2022”, tiene como finalidad Valorar el liderazgo directivo y su incidencia en el desempeño de los docentes de secundaria del Colegio San José de los Ríos.

La investigación se desarrolló en el colegio san José de los ríos; siendo este un centro rural ubicado en el municipio de Ticuantepe, los estudiantes son de escasos recursos económicos en su mayoría, los docentes viajan de un municipio a otro y el líder de este centro habita en la comunidad.

El siguiente trabajo tiene una estructura en la cual se desarrolla de manera secuencial dándole cumplimiento a cada apartado (dedicatoria y agradecimiento) siguiendo del índice, Introducción, planteamiento del problema, antecedentes, justificación, en un segundo apartado los propósitos de investigación, el marco teórico, propósitos de investigación, matriz de descriptores, diseño metodológico, análisis de resultados, conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos.

1.1. Justificación

Méndez, (2012), Plantea que una investigación tiene una justificación práctica cuando su desarrollo ayuda a resolver un problema o propone estrategias que al aplicarse contribuirán a resolverlo. Basados en este argumento afirmamos que esta investigación tiene una justificación práctica, porque el cuarto propósito específico es planteado: “Diseñar propuesta de estrategias que permitan mejorar el liderazgo en el desempeño docente del colegio san José de los ríos”.

Esta investigación es muy importante porque dará pautas al director del centro como líder educativo con el diseño de propuestas de estrategias para mejorar su liderazgo y que incida en una correcta evaluación al desempeño docente.

Por consiguiente, es de gran utilidad porque permitirá conocer la incidencia del liderazgo en el desempeño docente, de la misma manera beneficiará al equipo investigador fortaleciendo las capacidades y competencias en los procesos de investigación.

De igual manera permitirá a la dirección tener mayor control de los resultados obtenidos en el control, seguimiento y monitoreo de las necesidades que presentan los docentes en los procesos de evaluación al desempeño a través del uso y manejo de los instrumentos rectores.

Este trabajo de investigación es de gran impacto para los estudiantes porque al realizar una buena evaluación al desempeño como resultado los docentes brindaran una mejor calidad en la educación, a la dirección porque en este estudio se le brindará una propuesta con el propósito de mejorar su liderazgo.

1.2. Antecedentes

Para fundamentar el estudio de liderazgo directivo y desempeño de los docentes, se indagó sobre trabajos previos tanto a nivel internacional y nacional sobre esta temática encontrando los siguientes:

1.2.1. A nivel internacional:

Una investigación para optar al título de licenciatura, titulada: Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima. El autor es Zarate Ramírez (Lima - Perú 2011) este estudio tiene el propósito de analizar la relación que existe en el Liderazgo del Director y el desempeño del docente en concordancia al trabajo pedagógico, de la misma forma el trabajo en la escuela como tarea educativa. El diseño metodológico es una relación clara y concisa de cada una de las etapas como: los métodos, las técnicas, el estudio y el enfoque que se empleará en la investigación, es la descripción de cómo se va a realizar el trabajo y así brindar respuestas a los objetivos y problema de investigación.

Entre los principales resultados están los siguientes:

Existencia de un alto grado de correlación lineal entre el liderazgo directivo y desempeño docente con sus respectivas dimensiones. Esto significa que, despliega el líder director en su labor en las dimensiones Gestión pedagógica, Institucional y Administrativo como consecuencia el desempeño docente en sus dimensiones profesional, personal y social

Los docentes y los alumnos están de acuerdo con los diferentes estilos de liderazgo autoritario, democrático y situacional para cumplir con la función de director de las Instituciones Educativas.

Según el autor Guatemalteco Raxuleu (Quetzaltenango, 2014) en su investigación para optar al Título de Licenciado en Administración de la Educación, en su investigación sobre el Liderazgo del Director y el Desempeño Pedagógico Docente,

Pedagogía con Mención en Administración de la Educación

describe la vinculación que hay entre ambas. Siendo la principal conclusión que arrojó el estudio la siguiente:

Dentro de los estudios del liderazgo del director se analizaron varios centros educativos dentro de un mismo distrito.

Los directores de los institutos de educación básica del Distrito Escolar No. 07-06-03 fueron calificados con un nivel eficiente en el ejercicio de los indicadores propuestos por diversos autores en el área de liderazgo directivo escolar.

Una amplia mayoría de respuestas obtenidas apuntan a que los desenvolvimientos de los directores mediante cada acción impulsan o influyen el accionar pedagógico de los docentes en las aulas.

Por otra parte, Segil Rodríguez y Melissa Mónica, en su investigación realizada en el año 2015 con el nombre de Liderazgo directivo y desempeño docente en nivel secundaria de instituciones educativas públicas del Perú.

Tiene por objetivo determinar la relación entre el liderazgo directivo y desempeño docente en nivel secundaria de instituciones educativas públicas del Perú. Metodológicamente se basó en una investigación básica, descriptiva con diseño no experimental transversal, la muestra investigativa estuvo conformada por 24 directivos y 72 docentes que laboran en las 15 instituciones educativas públicas del distrito de Pachacamac.

La "r" de Pearson es 0,826, éste es considerado como correlación positiva fuerte, por lo que se acepta la hipótesis alterna (H1) y se rechaza la hipótesis nula (H0). El papel de los directivos en esta práctica juega un rol importante ya que son ellos los que guiaran las prácticas pedagógicas a la consecución de los compromisos para la mejora escolar, es así que un buen desempeño docente está relacionado a una buena práctica pedagógica y metodológica permitiendo que los estudiantes disfruten del proceso enseñanza aprendizaje. Descriptores: Características directivas; personal educativo; administrador de la educación. (Palabras tomadas del Tesouro UNESCO).

1.2.2. A nivel nacional:

En el Centro de Documentación (CEDOC) del Departamento de Pedagogía de la Facultad de Educación e Idiomas de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN – Managua, se encuentran diferentes estudios relacionados a nuestro tema de investigación, entre los cuales se destaca:

Un estudio titulado: “Incidencias del liderazgo en la Escuela Pública Miguel López Ocón del Municipio de Tipitapa, en el segundo semestre del año 2009, realizado por Delgadillo Ruth y López Mireysa el cual tenía como objetivo determinar la incidencia del Acompañamiento Pedagógico”, siendo este un estudio cuantitativo y teniendo como resultado que el 58% de los docentes son supervisados, y afirman que este acompañamiento ha tenido resultados positivos, a su vez han ayudado a los docentes a tener un mejor desempeño en sus labores, atendiendo a las recomendaciones para continuar en el fortalecimiento del proceso de formación.

Así mismo se encontró otro estudio realizado por Gaitán Talavera, Ileana Carolina, Barrios Ramos, Liseth Carolina (marzo 2020), en su trabajo titulado Función del Proceso de Evaluación docente que realiza el director en el cumplimiento del desempeño laboral, en la modalidad de primaria regular, del Centro Escolar Publico San José, Municipio de Ticuantepe, Departamento de Managua, durante el II segundo semestre 2020.

Tiene como objetivo implementar procesos de recolección, clasificación, validación de datos, experiencias provenientes de la realidad a partir de los cuales pueda construirse el conocimiento científico.

Teniendo como resultados que el equipo directivo evalúa al personal docente, con base al perfil del docente, las evaluaciones contribuyen a mejorar la calidad de la educación. De manera general la comunidad educativa valora de muy bueno el desempeño docente tomando en cuenta las cuatro dimensiones esenciales de la enseñanza: dominio de lo enseñado, manejo de los aspectos didácticos, pensamiento didáctico de los maestros, la motivación, responsabilidad y autoeficacia del docente considerando estas dimensiones cruciales para que los

estudiantes adquieran estos conocimientos, atendiendo a las recomendaciones: continuar de manera efectiva la evaluación del desempeño docente para avanzar en el desarrollo de la educación en nuestro país.

Así mismo, los autores Artola González y Morales Reyes (2012), en su estudio El liderazgo que tiene el director de educación media y su incidencia en las funciones administrativas que tiene como principal objetivo determinar el tipo de liderazgo que ejercen los directores, en su estudio cualitativo y según los instrumentos utilizados indican que Los directores ejercen diferentes tipos de liderazgo; unos son autocráticos, democráticos y participativos. Las características de los directores involucrados en los estudios son flexibles, accesibles, comunicativos, con buenas relaciones interpersonales y perseverantes facilitando la solución de problemas a la comunidad educativa. Se limitan a realizar control de cuadernos de planes, asistencia laboral, siguiendo las recomendaciones de las prácticas de comunicación y capacitación entre docentes y directores.

Por consiguiente, aclaramos que es el primer estudio investigativo que se realiza en este centro de escolar lo cual dejara como punto de partida para continuar con otros estudios posteriores que permitan ir mejorando el liderazgo y desempeño docente en el colegio san José de los ríos.

1.3. Planteamiento del Problema

El presente trabajo de investigación surge de la idea de enriquecer nuestros conocimientos como futuros administradores de la educación poder enterarnos como es realmente el desarrollo de actividades ya en el campo educativo , el trabajo administrativo esto durante la aplicación de los instrumentos que fueron muy vitales para obtener los resultados y conocer el sentir de las personas que forman parte de la comunidad educativa del lugar y la estadía diaria en pro de funciones educativas, el desempeño del director del centro de educación básica y secundaria San José de los ríos y la manera de ejercer su liderazgo en la institución educativa antes mencionada, las principales causas que originan el problema de investigación:

Pedagogía con Mención en Administración de la Educación

La poca presencia del director del centro de estudio, debido a su limitado tiempo para atender la dirección puesto que este es utilizado mayoritariamente en reuniones y actividades orientadas por la delegación municipal del Ministerio de Educación (MINED). Se evidencia al momento de búsqueda de información o respuestas a interrogantes que demanda la comunidad educativa.

El personal directivo que permanece irregularmente en el centro es el sub-director e inspectora educativa quien en muy pocas veces asumen las funciones administrativas. Se ha observado que la falta de presencia del director ha ocasionado ciertos niveles de indisciplina laboral y estudiantil. Se presume, que los docentes no llevan a cabo su praxis de manera adecuada, por cuanto el directivo no acompaña pedagógicamente su labor académica tales como: revisión de planes entre otras que exigen de su presencia y monitoreo en el centro escolar, existe poco seguimiento a las actividades que realizan los docentes en las aulas de clases y pocas capacitaciones que contribuyan al mejoramiento de la calidad educativa.

Visto de esa forma, se infiere que de persistir la situación planteada pudiera conducir a la institución seleccionada a disminuir la calidad del servicio educativo ofrecido y al Liderazgo del Director en el Desempeño de los Docente del centro de educación básica y secundaria san José de los ríos y por ende pudiera incidir en el egresado de la misma, pues probablemente no reunirá las competencias requeridas por el perfil del subsistema de educación básica, media y de formación docente. Con base en los planteamientos anteriores, el equipo investigador se hace la siguiente interrogante:

¿Cuál es la incidencia del liderazgo directivo en el desempeño de los docentes de secundaria?

II. FOCO DE INVESTIGACIÓN

Liderazgo directivo y su incidencia en el desempeño de los docentes de secundaria del turno vespertino, del Colegio San José de los Ríos, turno vespertino del municipio de Ticuantepe, departamento de Managua durante el II semestre del año 2022.

III. CUESTIONES DE INVESTIGACIÓN

- ¿Cómo es el liderazgo que implementa el director del Colegio San José de los Ríos del municipio de Ticuantepe, del departamento de Managua?
- ¿Cuál es la incidencia del liderazgo en el desempeño de los docentes de secundaria del turno vespertino, del Colegio San José de los Ríos del Municipio de Ticuantepe, departamento de Managua?
- ¿Existen fortalezas y debilidades en el desempeño de los docentes de secundaria del colegio san José de los Ríos, ¿Municipio de Ticuantepe, departamento de Managua?
- ¿Qué estrategias pueden permitir mejorar el liderazgo en función del desempeño docente en el colegio San José de los Ríos, en el Municipio de Ticuantepe departamento de Managua?

IV. PROPÓSITOS DE LA INVESTIGACION

4.1. Propósito General

Valorar el liderazgo directivo y su incidencia en el desempeño de los docentes de secundaria del turno vespertino del Colegio San José de los Ríos, del municipio de Ticuantepe, departamento de Managua durante el II semestre del año 2022

4.2. Propósitos Específicos

- Describir el liderazgo que implementa el director del Colegio San José de los Ríos en la modalidad de secundaria en el municipio de Ticuantepe departamento de Managua.
- Determinar la incidencia del liderazgo en el desempeño de los docentes de secundaria del turno vespertino, del Colegio San José de los Ríos del Municipio de Ticuantepe, departamento de Managua.
- Identificar las fortalezas y debilidades del desempeño docente del colegio San José de los Ríos, Municipio de Ticuantepe, departamento de Managua.
- Diseñar propuesta de estrategia que permita mejorar el liderazgo en función del desempeño docente en el colegio San José de los Ríos, en el Municipio de Ticuantepe departamento de Managua.

V. PERSPECTIVA TEÓRICA

Para el desarrollo de cualquier tipo de investigación las perspectivas teóricas tienen un valor muy importante, por tanto, se requiere de bases epistemológicas que permitan conocer a profundidad en que se basa esta investigación.

Según, Hernández, F. (2000). La perspectiva teórica es importante en todo proceso de investigación, este orienta y guía dicho proceso, nos permite reunir, depurar y explicar los elementos conceptuales existentes sobre el tema a estudiar. De igual manera analizar, exponer enfoques, investigaciones y antecedentes en general que se consideran válidos para el estudio.

5.1. Fundamentos Epistemológicos de Liderazgo

5.1.1. Definición de Liderazgo

El liderazgo es un tema que ha sido estudiado por muchos autores quienes han aportado desde diferentes enfoques, múltiples conceptos, al respecto (Madrigal 2011, pág. 18) en su capítulo II de su fundamentación teórica) sostiene que Liderazgo es la acción de influir en las demás conductas y habilidades de dirigir, orientar, optimizar el que hacer, para lograr los objetivos deseados en virtud de su posición en la estructura de líder y promover el desarrollo de sus integrantes.

El estilo de liderazgo se refiere al patrón típico de conducta que adopta el líder o el directivo con el propósito de guiar a sus trabajadores para que alcancen las metas de la organización. El estilo está basado en experiencias, el género, la educación y la capacitación, y es el estímulo que motiva al líder en diferentes circunstancias, Madrigal 2005, pág. 76).

5.2. Líder

Para Esquivel (2006) un líder es “aquella persona que posee la habilidad para influir sobre los miembros de un grupo para alcanzar los objetivos planteados de cualquier otra institución”.

Un Líder debe de tener las cualidades de la personalidad, capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos, es aquella persona capaz de actuar como guía de un determinado grupo que tiene a cargo, su función es la de influir en las personas que forman este equipo y transmitir de manera positiva aptitudes que sean específicas para lograr que los docentes tomen las decisiones esperadas, Fuentes Enrique (julio, 2019) *Definiciones que describen la figura de un líder*.

Volviendo al tema que nos ocupa y que es de nuestro interés, Robbins (2008) también nos dice que se define liderazgo como la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas. se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo, para nosotros todo líder debe tener la eficacia garantizando el funcionamiento de una organización en el marco de una determinada realidad para promover el trabajo colaborativo con el propósito de realizar un buen trabajo oportuno en tiempo y forma con la efectividad del mismo en equipo.

5.3. Concepto de líder

De acuerdo con la Real Académica Española, un líder es aquella persona a la que un grupo reconoce como jefe u orientador. Esta palabra tiene su origen en el idioma inglés (leader) y se comenzó a utilizar en el ámbito empresarial debido a la fuerte globalización de las últimas décadas. Dentro de las empresas y las organizaciones, una persona se convertirá en líder cuando sea capaz de demostrar que posee la capacidad de orientar a sus subordinados y nos solo eso sino trabajar de la mano

con su personal de la misma manera conducirlos al éxito y lograr un objetivo en común.

Fuentes Enrique en Julio del 2019 menciona que, según Santos, J. “El liderazgo, es el proceso de influir sobre sí mismo, el grupo o la organización a través de los procesos de comunicación, toma de decisiones y despliegue del potencial para obtener un resultado útil. Así como, es el desarrollo completo de expectativas, capacidades y habilidades que permite identificar, descubrir, utilizar, potenciar y estimular al máximo la fortaleza y la energía de todos los recursos humanos de la organización, elevando al punto de mira de las personas hacia los objetivos y metas planificadas más exigentes, que incrementa la productividad, la creatividad y la innovación del trabajo, para lograr el éxito organizacional y la satisfacción de las necesidades de los individuos”.

Otros autores como (*Rojas Alfredo y Gaspar Fernando, 2006, (p11)*), en su libro “Bases de Liderazgo en Educación”, se define al líder o líderes como personas capaces, competentes en el arte de conducir a una comunidad en la construcción de un futuro deseable por y para la comunidad.

5.4. Aptitudes de liderazgo

Los administradores son personas que hacen las cosas bien, mientras que los líderes son personas que hacen las cosas correctas. (Warren Bennis, Ph.D., “Sobre la formación de un líder (“On Becoming a Leader”).

Según la **NATIONAL MINORITY AIDS COUNCIL** en su libro Desarrollo del Liderazgo en las páginas 11 y 12 menciona que el líder debe de cumplir con aptitudes tales como:

5.5. Habilidades de liderazgo

Los líderes poseen atributos (creencias, valores, ética, carácter, conocimiento, valentía y destrezas) que hacen que las personas se sientan orgullosas de seguirlo,

proporcionando un sentimiento de confianza reuniendo a todo el personal y levantar su autoestima cuando hay un tropiezo o dificultades, pero teniendo en cuenta que junto a su líder se repondrán y no todo estará perdido.

5.5.1. Visión

Los líderes crean y establecen metas que juntos en un trabajo colectivo sean capaces de lograr.

5.5.2. Desarrollo de equipos

Los líderes desarrollan equipos de alto rendimiento que se unen a colaborar con un mismo propósito, en lugar de dejar simplemente que los objetivos o actividades queden sin asignar y sin ejecución alguna.

5.5.3. Resolución de conflicto con ganancia por ambas partes

Un líder puede efectivamente resolver desacuerdos y conflictos que se den en su área, un verdadero líder resuelve disputas enfocándose sin ofender el ego de sus compañeros proporcionando apoyo y experiencia que ayude al mecanismo de alternativas de resolución de disputas debido que en la valoración un buen líder es firme en los asuntos, flexible, empático con las personas.

5.6. Tipos de Lideres

5.6.1. Líderes académicos

Los líderes académicos se caracterizan por ser mentes muy creativas capaces de abrir nuevas direcciones en la generación y transmisión del conocimiento. Hernández Yáñez, María Lorena. Liderazgo académico. *Rev. educ. sup.* 2013, vol.42, n.167, pp.105-131.

5.6.2. Líderes administrativos

Tiene mucha responsabilidad principalmente de sacar adelante algún proyecto o actividad asignada y destacar individual / grupalmente por ser una persona entusiasta, creativa, hábil con iniciativa y perseverancia para que el pensamiento positivo sea transmitido al grupo de trabajo a cargo.

En administración de empresas existe un área que ha despertado gran interés, el estudio de las personas que tienen un impacto excepcional en sus organizaciones. Estas personas reciben el nombre de líderes carismáticos o transformadores. (Daniel Goleman, 1999).

Se puede analizar que en casi todos los equipos de trabajo se encuentra una persona, que sobresale ante los demás desarrollando una visión ante las dificultades con decisión para resolver y sostener las circunstancias negativas, pero las asume con humildad, valentía y sobre todo compromiso laboral.

5.7. Claves para ser un buen líder

Según la revista BEJOB en un escrito el 18 de septiembre del 2016, describe 5 claves para ser un buen líder. Retomado de www.bejob.com/liderazgo-5-claves-para-ser-un-buen-lider.

- **Honesto y ético**

Estos dos conceptos son muy importantes, sobre todo cuando estas a cargo de un equipo. Algunas empresas tienen una lista de valores que representa la marca. Si quieres ser un buen líder, debes tanto informar a tu equipo sobre estos valores, como llevarlos a cabo e incentivarlos para que los cumplan, en vez de obligarles.

- **Aprende a repartir tareas**

Hoy en día es esencial tener una buena visión de la marca para poder crear y organizar un negocio próspero. Ser un buen líder implica conocer completamente la empresa, como también saber a la perfección en que puntos son más fuertes los integrantes de tu equipo y en cuales tienen más conocimiento. De esta forma delegarás tareas a la persona adecuada, y así conseguirás una mayor eficiencia en todos los proyectos en los que estés involucrado.

- **Transmite confianza**

No sólo trata de delegar tareas, sino que también debemos confiar en los integrantes del equipo. Dependiendo del trabajo que se les asigne, éste puede precisar de una urgencia o prioridad mayor que otras tareas. Por eso debes confiar en que el profesional cumplirá los plazos de entrega y lo elaborará correctamente.

Si hay algo que hace perder la confianza del equipo, son los favoritismos. Un jefe que cuenta con favoritos dentro del equipo, corre un gran riesgo de perjudicar la confianza que tenía con los demás. Trate a todos por igual.

- **Buena comunicación**

Esto es súper importante a la hora de llevar a un equipo. Mantenerlos informados en todo momento de forma clara y concisa, ayudará a que su equipo siga la dirección que quieres y no surjan dudas que puedan dañar tu liderazgo.

- **Actitud positiva**

Ser un buen líder no es sólo esperar que tu equipo finalice las tareas correctamente, sino que también debes poner de tu parte. No existe mayor motivación para el equipo que ver un líder entregado, comprometido y siempre con buena actitud. Mostrar tu compromiso como líder no sólo conseguirá que el equipo te admire, sino que también conseguirás crear energía positiva en el ambiente de trabajo.

Los líderes se desarrollan mediante un proceso interminable de auto-estudio, educación. Capacitación y experiencia. cualquiera que tenga la disposición, motivación puede convertirse en un líder.

5.8. Estilos de liderazgo

Hernández Muñoz & Hernández Mejía, en su trabajo final para optar a la Licenciatura de Pedagogía con mención en la administración de la educación con el tema El liderazgo del Director y su incidencia en las funciones administrativas, en el año 2014, mencionan que Olivas (2014) muestra el liderazgo autoritario como:

5.8.1. Liderazgo Autoritario

Según Kurt Lewin Los entornos de trabajo autoritarios se caracterizan por el hecho de que el líder monopoliza la toma de decisiones. Es esta persona quien determina los roles de los subordinados, las técnicas y métodos que deben seguir para completar sus tareas y las condiciones en que se desarrolla el trabajo. Se trata de un estilo de liderazgo muy extendido en la mayor parte de organizaciones.

A pesar de las connotaciones negativas de la palabra “autoritario”, Lewin insiste en que este tipo de líder no siempre genera un entorno socioemocional desagradable; las críticas a los empleados son habituales, pero también lo son las alabanzas. Los líderes autoritarios también se caracterizan por participar poco en realización de las tareas laborales en sí mismas.

Según las observaciones de Lewin, el liderazgo de estilo autoritario conlleva el riesgo de que se produzca una “revolución” por parte de los subordinados.

Una forma extrema de liderazgo transaccional, donde los líderes tiene el poder absoluto sobre sus trabajadores o equipos. Los miembros del staff tienen una pequeña oportunidad de dar sugerencias.

El líder es el único que toma las decisiones acerca del trabajo y la organización del grupo sin tener que justificarlas en ningún momento.

5.8.2.Liderazgo Democrático

(Lussier & Achua, 2005) afirman que el líder democrático alienta a la participación en las decisiones, trabaja con los empleados para determinar lo que hay que hacer y no supervisa a los empleados estrechamente. las directrices son debatidas por el grupo y decididas por éste con el estímulo y apoyo del líder. Se basa en la colaboración y participación de todos los miembros del grupo. El líder y los subordinados actúan como una unidad.

(Fernández, 2004) menciona que este líder recurre al mínimo a la intimidación de las personas para inducirlos a la acción, así mismo usa la información para fortalecer los intereses y habilidades de todos los miembros.

5.8.3.Liderazgo Liberal (Laissez faire)

Para (Koontz & Wehrick, 2003) el líder laissez hace uso muy reducido de su poder en caso de usarlo ya que concede a sus sub ordinados un alto muy grado de independencia en sus operaciones. Este tipo de líder es el que ofrece libertad absoluta a la hora de actuar a los integrantes de la organización, de modo que se mantiene al margen y no interviene. En este tipo de liderazgo, el líder deja a los miembros del grupo que trabajen libremente sin rendir cuentas.

(Chiavenato, 2022) Se refiere a este líder como, el líder que adopta el sistema de rienda suelta, este líder delega en sus sub alternos la autoridad para tomar decisiones.

5.8.4.Liderazgo Transaccional

Según Julia Martins¹⁷ de agosto de 2022, en su blog personal aduce que El liderazgo transaccional es un estilo de liderazgo que se centra en el orden, la estructura y la planificación orientada a la consecución de los objetivos. Un líder transaccional les dirá directamente a los miembros del equipo qué deben hacer. Como resultado, con este tipo de liderazgo se prioriza mantener el *statu quo*, en vez de desafiarlo.

5.8.5.Liderazgo Transformacional

Según José Manuel Maraboto (febrero 2021). El liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo en el cual los líderes alientan, inspiran y motivan a los empleados a innovar y crear cambios que ayudarán a crecer y dar forma al éxito futuro de la empresa. Es un estilo de gestión diseñado para dar a los empleados más espacio para ser creativos, mirar hacia el futuro y encontrar nuevas soluciones a problemas antiguos. Los empleados en el camino del liderazgo también estarán preparados para convertirse en líderes transformacionales a través de tutoría y capacitación.

5.8.6.Liderazgo Institucional

Tal como se ha planteado a través de las líneas anteriores, la eficiencia y la eficacia de la gestión de las organizaciones educativas no son suficientes para que los alumnos alcancen una educación de calidad como medio para la plena inserción social, sino que, además, se requiere de organizaciones que lideren la gestión educativa de los centros educativos que administran y se transformen en ejes articuladores de sistemas locales efectivos en el logro de su razón de ser, esto es, alcanzar una educación de calidad en todos los alumnos en forma constante y creciente. (Alvear López, Luis Humberto El liderazgo institucional o liderazgo del

sistema: una investigación sobre su desarrollo en Chile EDUCAR, vol. 48, núm. 1, 2012, pp. 43-68 Universitat Autònoma de Barcelona, España).

5.8.7. Liderazgo Centrado en el Aprendizaje

Según (Day, Sammons y Hopkins 2009; Macbeath y Nempster, 2009) es el liderazgo centrado en el aprendizaje (learning-centered leadership); es decir, vincular el liderazgo con el aprendizaje del alumnado. Un liderazgo para el aprendizaje toma como núcleo de su acción la calidad de enseñanza ofrecida y los resultados de aprendizaje alcanzados por los alumnos.

5.8.8. Liderazgo Distribuido

Influencia conjunta tanto de la tarea a realizar como de las relaciones sociales involucradas. (Robinson, 2008).

Influencia ejercida tanto por líderes formales como informales. (Spillane, Camburn, Pustejovsky, Pareja & Lewis, 2008)

Debe ser entendido como una práctica antes que como un rol o una responsabilidad. (Harris y DeFlaminis, 2016)

5.9. Funciones de un Líder

(Alfárez, 2003) Señala que “el líder tiene ciertas responsabilidades y funciones que cumplir”. Al adaptarlas a un director de escuela se enunciarían de la siguiente manera:

- Define sus metas y las de la escuela.
- Establece quien está a cargo de qué.
- Estimula a la comunidad educativa.
- Evalúa constantemente los resultados.
- Descubre lo que los docentes esperan de él.
- Es un modelo para los docentes.
- Motiva a los profesores.

- Proporciona a estos la información necesaria.
- Aprende a delegar.
- Acepta ayuda externa si es necesario.
- Aprende de los errores.

El líder de una escuela como líder debe ser capaz de unir y dirigir a la comunidad educativa hacia el logro de los propósitos comunes y predeterminados tomando en cuenta las condiciones existentes en el centro escolar y lo que el grupo docente puede y ha de ser.

5.10 Características de un líder

Según (Warren, 1990) en su libro Estrategias para un liderazgo establece cuatro características del líder:

- **Constancia:** Esto quiere decir que el líder es coherente en su manejo administrativo manteniendo un rumbo.
- **Congruencia:** El líder practica lo que predica.
- **Confiabilidad:** Esta en supuesto cuando lo necesitan, dispuesto a apoyar a sus compañeros en momentos críticos.
- **Integridad:** Cumple compromisos y promesas. Muestra coherencia entre lo que piensa, lo que hace, y lo que dice.
- Por otra parte, existen otras características que están plasmadas en el libro de comportamiento organizacional (Robbins, 2009) .
- Creativos siempre deben buscar nuevas ideas.
- **Participativos:** Escuchar a todos y todas por igual, a fin de permitir el crecimiento personal e intelectual de los participantes.
- **Visionarios:** Que tengan la capacidad de proyectarse, ser creativo en el tiempo y espacio e invitar a los miembros de la organización a participar.

Pedagogía con Mención en Administración de la Educación

- **Apasionados:** Comprometidos con su visión, no se rinden, siempre contagian y convencen democráticamente sobre sus sueños.
- **Éticos y coherentes** deben ser honestos, transparentes y lo que dicen deben cumplirlo a fin de no perder credibilidad y confianza.
- **Comunicador:** El líder tiene que ser un buen orador para transmitir de manera acertada sus pensamientos con el resto del equipo. Esta habilidad le va a permitir “vender” sus ideas de manera sugerente y persuasiva. Si no se es capaz de hacer comprender el mensaje de forma clara, entonces el mensaje deja de tener sentido.
- **Carisma:** La habilidad natural para atraer y seducir personas es muy necesaria en un líder. Un líder con carisma permite ganarse al equipo de trabajo y que estos saquen lo mejor de sí mismos para el beneficio de la empresa. El carisma te hace único y atractivo para los demás; aprende a sacar partido de ello. El líder siempre sobresale por encima del resto.
- **Organizativo:** Obviando la parte de que debe tener un conocimiento profundo sobre la empresa, el líder tiene que saber manejar y organizar los recursos que tiene a su disposición. Deberá tener todo bajo control y estar atento a futuros conflictos que puedan surgir y tener buena capacidad de reacción, así como de resolución de problemas.
- **Entusiasta:** Muy relacionada con la anterior ya que debe saber transmitir todo este entusiasmo al resto de personas para que crean en él y que perciban el mensaje del líder, es decir el Liderazgo que desarrolle el Director en el Desempeño de los Docente del colegio san José d los ríos propiciando un ambiente de paz y unidad hacia más victorias educativas. Tiene que conseguir que todo el equipo le siga siempre y cuando él sea la primera persona en guiarlos hacia una misma dirección.
- **Resolutivo:** El líder quiere resultados ya que al fin y al cabo es lo más importante. Y los quiere rápido. Debe poner solución a los problemas que vayan surgiendo de manera inmediata y efectiva. Toma decisiones, es valiente y no se esconde ante sus posibles consecuencias.

Pedagogía con Mención en Administración de la Educación

- **Disciplina:** El líder basa su éxito en su capacidad de liderazgo y en el arte de la convicción, pero en ocasiones tiene que saber imponer su autoridad cuando la situación lo requiere.
- Es comprensivo sí, pero no es blando ni se empequeñece ante los problemas. Debe saber transmitir la exigencia no sólo a su equipo de trabajo sino también a sí mismo.
- **Negociador:** Un buen líder es un gran negociador que trata con clientes, empleados, proveedores etc. Sabe venderse muy bien él y sus ideas a través de la persuasión y la convicción ya que presenta sus argumentos de forma que consigue ganarse la atención de la otra parte.
- **Honesto:** La última pero no menos importante. La honestidad es un valor ético que debe estar presente en cualquier persona con liderazgo. Si el equipo detecta esta honestidad, comprenderá que están delante de un líder que no les va a dejar en mitad del camino y tendrá su confianza ganada ante toda la comunidad educativa.

5.11 Temperamentos del Líder

Los rasgos del temperamento son los más estables y difíciles de modificar ya que son una inclinación natural a comportarnos de una manera u otra.

Según Cordero (2008), Existen cuatro temperamentos del líder:

- **Sanguíneo:** Líder jovial, alegre y comunicativo. Explosivo, nació para la teoría.
- **Flemático:** Líder reservado e introvertido un poco apático y complaciente.
- **Melancólico:** Líder sensible comprensivo, lleva las cargas, inestable emocional.
- **Colérico:** es el líder de carácter fuerte, es dominante y nació para mandar.

El temperamento son los rasgos de la personalidad de acuerdo a su estado de ánimo, pero los líderes deben poseer un temperamento estable para tener buenas relaciones humanas con la comunidad educativa y las personas que le rodean.

5.12 Gestión Pedagógica

Según Morín (2001) en su artículo Gestión Pedagógica menciona que la gestión Pedagógica está fundamentada en valores para responder a los desafíos de una educación de alcance planetario.

Por otro lado, se asocia la gestión pedagógica siempre dentro del sistema educativo, debe reconocerse como un proceso que facilitar la orientación y coordinación de las acciones que ejecutan los docentes, en los diferentes niveles para poder administrar el proceso docente en la consecución eficiente de los objetivos propuestos para la formación integral de los estudiantes.

La gestión puede entenderse como la aplicación de un conjunto de técnicas, instrumentos y procedimientos en el manejo de los recursos y desarrollo de las actividades institucionales.”

Según Taylor, (1994), Gestión es el arte de saber lo que se quiera hacer, hacerlo de la mejor manera y por el camino más eficiente. Que la gestión es un proceso articulado por cinco acciones o elementos administrativos: planeación, organización, dirección, coordinación y control. Estos elementos, tanto en su estructuración como en su funcionamiento, deben cumplir los principios administrativos que aseguran el buen funcionamiento del cuerpo social, como lo son la división de trabajo, autoridad, disciplina, unidad de dirección, la subordinación de los intereses particulares al interés general y la unión personal.

Pedagogía con Mención en Administración de la Educación

(Palladino 1998:9) menciona que la gestión incluye la acción y el efecto de administrar, de manera tal, que se realicen diligencias conducentes al logro apropiado de las expectativas finales de la institución.

Desde lo pedagógico, es lo que promueve el aprendizaje de los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa en su conjunto, por medio de la creación de una comunidad de aprendizaje donde se reconozca los establecimientos educativos como un conjunto de personas en interacción continua, que tienen la responsabilidad del mejoramiento permanente de los aprendizajes de los estudiantes, con el fin de formarlos integralmente para ser miembros de una sociedad.

(Arralia 2022) que la gestión es una forma de interacción social de comunicación y relacionamiento horizontal, que involucra a los diferentes actores. Desde esta perspectiva la gestión educativa sería el proceso de construcción de condiciones para que el futuro educativo sea mejor y concreto.

5.13 Importancia de la gestión pedagógica

Según (Salinas 2014) en su artículo de investigación Gestión Pedagógica Docente, una adecuada gestión pedagógica docente favorece el logro de los aprendizajes y la adquisición de capacidades y competencias necesarias en los estudiantes, los cuáles se evidenciarán en su desempeño académico y futuro desarrollo profesional. Basándonos en las distintas competencias que implica la gestión pedagógica, tenemos en cuenta: la competencia cognitiva, competencia procedimental, competencia actitudinal y competencia didáctica. Las cuales juegan un rol importante al momento de asimilar y adquirir un nuevo aprendizaje para la vida

La gestión pedagógica de los centros educativos es una clave fundamental del proceso de transformación en la educación. Una de las principales transformaciones es la interacción con los alumnos, puesto que estos se enfrentarán con los cambios que existen en la sociedad.

5.14 Estilos de la Gestión Pedagógica

Según Mayorga Hernández, Sotelo Padilla & Martínez Martínez, en su investigación para optar a su título PEM (profesor de educación media), con el nombre de Gestión Pedagógica que realiza la directora en el desempeño docente en el año 2019, plantean estilos de la gestión pedagógica:

El estilo autocrático: Permite una gestión muy anacrónica definido en una palabra yo soy el director y yo soy quien ordena y manda,

El estilo Burocrático unilateralista: El director trata de cumplir las normas, pero las decisiones son muy controladas por él y los trámites se tienen que hacer mediante formalidades, tanto documentarias como funcionales, arrastra el tiempo y no es oportuna decisiones mientras dura los tramites ya no es pertinente.

El estilo democrático: Quien dirige convoca a las fuerzas sociales o componentes de la familia educativa en la participación de opiniones, pero solamente tomar lo que piensan más las decisiones están a cargo del director en algunas ocasiones toma acciones con la participación de los agentes participativos.

5.15 Gestión Escolar

La gestión escolar se puede definir como el gobierno o la dirección participativa de la educación, ya que por las características específicas de los procesos educativos la toma de decisiones en el nivel correspondiente es una tarea colectiva que implica a muchas personas, las cuales deben tener una meta común y debe de existir una excelente comunicación entre ellas. Pero, ¿cómo hacerlo? Inicialmente, una vez determinado en dónde quedará la responsabilidad de administración, es importante la elaboración de un proyecto que determine la orientación del proceso que será la herramienta intelectual fundamental que orientará al conjunto de la institución. La gestión escolar es el arte de organizar los talentos presentes en el sector educativo

para cumplir con las condiciones de calidad y eficacia que la sociedad espera de la educación, que tiene la función de socializar al niño formalmente, de educarlo, de incorporar a las nuevas generaciones los valores (Secretaría de Educación Pública 2000), Manuales para directivos y supervisores de educación básica, SEP, México)

5.16 Gestión Administrativa

Henry Farol (1925), en su teoría clásica de la administración, define el acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar una institución; sus principios fundamentales son la eficacia en la división de trabajo, la autoridad y disciplina que exista dentro de una institución y la eficiencia en la comunicación con el personal, en donde la jerarquía escolar, el orden, la equidad, la estabilidad personal y la iniciativa de los individuos pertenecientes a la institución vayan enfocados hacia una misma meta que sería la eficiencia y calidad de la institución, lo cual se convertiría en el éxito de la misma. La teoría clásica concibe la organización como una estructura organizacional que se caracteriza por tener una jerarquía, es decir, una línea de autoridad especificando quién está subordinado a quién

Sin embargo, otra perspectiva sobre administración es la que realiza Frederick Taylor (1915) en su teoría científica, según la cual el objetivo de una buena administración es poner salarios altos y tener bajos costos unitarios de producción, es decir, asegurar al máximo la prosperidad del obrero y el patrón, para lo cual debe existir una comunión de intereses entre empleados y empleadores.

Pero en educación, ¿cómo podríamos establecer estos parámetros para que funcionara dicha teoría? Y a la vez, ¿los obreros seríamos los docentes? ¿Y los directivos los supervisores? ¿Y de qué forma se manejarían los incentivos para ofrecer una mejor calidad en educación, cuáles serían los parámetros de evaluación a seguir? Pero existe otra teoría muy importante en la administración, que es la teoría con un enfoque humanístico, que pudiera decir que debido al ámbito en que

se desarrolla la educación, que es el social, embona perfectamente este enfoque humanístico, el cual propone la necesidad de humanizar y democratizar la administración; en las teorías anteriores siempre se estuvo hablando de una industria, de un sector laboral productivo de acuerdo a procesos de producción de alguna materia y no a un sector social como es la educación, el énfasis en el desarrollo de las ciencias humanas, las ideas filosóficas influyentes en la administración, esta se basa en el conjunto de tareas y actividades coordinadas que ayudan a utilizar de manera óptima los recursos que posee un centro educativo con el fin de obtener mejores resultados.

5.17 Coordinaciones de la Gestión Administrativa y Pedagógica

5.17.1 En lo Administrativo

Conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrollar sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Según (Koontz-Weihrich 1999) Se concibe como el establecimiento y mantenimiento de la armonía entre las actividades de los subsistemas de una dependencia o institución. Además, implica una acción preventiva y otra correctiva, desarrolladas generalmente por medio de reuniones con el personal de la misma categoría, subordinados o de otras áreas. Con la coordinación se persigue sincronizar y uniformar los esfuerzos y actividades desarrolladas para conseguir la unidad de acción en el logro de los objetivos propuestos.

5.17.2 En lo pedagógico

(Arana, 1998). La educación de los Estudiantes es la razón de ser, el primer y último objetivo de una institución escolar. Por tanto, todas las acciones de conducción o Dirección deben ser canalizadas para lograr este objetivo institucional. La organización, las reglas, los procedimientos, el sistema de

Pedagogía con Mención en Administración de la Educación

control y acciones cotidianas no deben contradecir los fines y objetivos establecidos en su Proyecto educativo Institucional.

Permite garantizar la unidad de acción de la organización, en la cual la dirección ejerce funciones, como tal: dirige, impulsa, ordena, sin disminuir las competencias propias de cada instancia.

Determinación Clara de Quién y Cómo se Toman las decisiones. Esto significa determinar la responsabilidad que le corresponde a cada persona, jerarquía, comisión y equipo en la toma de decisiones y en sus resultados.

Desde lo pedagógico, promueve el aprendizaje de los estudiantes, docentes y la comunidad educativa en su conjunto, por medio de la creación de una comunidad de aprendizaje donde se reconozca los establecimientos educativos como un conjunto de personas en interacción continua que tienen la responsabilidad de mejoramiento permanente de los aprendizajes de los estudiantes, con el fin de formarlos integralmente para ser miembros de una sociedad. Todo esto ayuda a favorecer su calidad de vida y prepararlos para su vida en mundo laboral

5.17.3 El director como responsable de la gestión pedagógica

La (UNESCO, 2011) plantea que es fundamental la formación de los directivos en temas de gestión que le brinden estrategias, conocimientos y recursos para la organización e intervención en la gestión de la institución que dirige basada en los principios de eficacia, relevancia, pertinencia, eficiencia y equidad.

El director debe asumir sus funciones para generar un impacto en la calidad de la enseñanza y aprendizajes de los estudiantes brindando apoyo y acompañamiento al trabajo de los docentes, así mismo lleva a la consecución de ciertas metas y fines deseados articulando una visión compartida con el personal. Los líderes guían a sus instituciones en el establecimiento de direcciones claras para la búsqueda de

oportunidades de desarrollo supervisan que se cumplan los objetivos y promuevan la construcción y el mantenimiento de un ambiente de aprendizaje efectivo.

Para López (2010), la gestión pedagógica del director es un proceso que él debe ejecutar enfocado hacia el logro del mejoramiento curricular de la carrera docente, procura de búsqueda de la innovación intra y extra curricular, así como su desarrollo personal y profesional.

Añadiendo que la gestión pedagógica del directivo es importante en el proceso de formación de los estudiantes porque su acción está enfocada en lograr aprendizajes a través del logro de capacidades, competencias útiles en su desarrollo personal, social y profesional, por ende, el directivo hará uso de los medios que requiere para lograrlo.

5.17.4 Bases de la función pedagógica

La Gestión Pedagógica de toda institución educativa se basa en los siguientes tres elementos (explicados en los artículos anteriores). (Castellón, 2010)

Modelo educativo: Responde a la pregunta ¿Para qué educamos? Es el soporte filosófico de la propuesta educativa y se orienta a responder a las necesidades de la sociedad.

Modelo pedagógico: Responde a la pregunta ¿cómo debemos educar? Es el soporte científico de la propuesta educativa y se orienta a proponer un método pedagógico conforme a la concepción científica de aprendizaje que la institución adopte.

Modelo académico: Responde a la pregunta ¿qué debemos enseñar? Es el soporte tecnológico de la propuesta educativa. Se orienta a proponer los contenidos y secuencialidades didácticas.

Los tres modelos se integran el diseño curricular y la gestión pedagógica en suma debe velar por el cumplimiento y aplicación de los tres modelos.

5.17.5 Administrador responsable de la gestión Escolar

Si bien, la nueva visión de dirección escolar, trasciende la persona del director y se enfoca más en un trabajo de equipo, con tareas individuales y tareas compartidas, el director como representante del Ministerio de Educación a nivel local, continúa siendo el responsable de gerenciar, dirigir, coordinar y animar a los miembros de la comunidad educativa para lograr una gestión escolar efectiva. (Adrián, 2019).

Ejercer su responsabilidad con entusiasmo y compromiso, consciente de que todo lo que haga o deje de hacer tendrá un impacto positivo o negativo en la gestión escolar.

La función del director como responsable de la gestión escolar, para que sea efectiva, requiere no solo de contar con competencias técnicas, sino también de competencias humanas impregnadas de valores tales como el servicio, solidaridad, respeto, responsabilidad, justicia, entre otros, con el propósito de dirigir y animar la gestión de su institución (Darlyn Xiomara Meza Lara, 2008).

La función del director como responsable de la gestión escolar, para que sea efectiva, requiere no solo de contar con competencias técnicas, sino también de competencias humanas impregnadas de valores tales como el servicio, solidaridad, respeto, responsabilidad, justicia, entre otros, con el propósito de dirigir y animar la gestión de su institución. También, debe ser una persona líder con propósito y compromiso con el centro y goce de la confianza de los miembros de la comunidad educativa.

La gestión pedagógica hace énfasis en el análisis del área pedagógica que realiza un director para fortalecer el desempeño docente promoviendo un clima positivo, impulsando el modelo educativo de nuestro país enfocados en una educación de calidad, poniendo en práctica habilidades, destrezas y conocimientos adquiridos para estar con las mejores herramientas para desarrollarse en un contexto que

Pedagogía con Mención en Administración de la Educación

busca alternativas de solución contribuyendo a mejoras en la calidad en el desarrollo de liderazgo del director .

El Ministerio de Educación (MINED) en consecución de las metas de gobierno de Nicaragua está implementando estrategias educativas garantizando el acceso, retención, actualización docente para mejorar la calidad en todos los niveles del sistema educativo nacional, preocupado por el bienestar global ha venido realizando reclutamiento de líderes capaces de guiar a la efectividad laboral a todo su equipo podemos corroborar en el manual lo siguiente.

En el manual para el Funcionamiento de Centros Educativos Públicos, Título III, Capítulo VI, art.76, P20, 2011) plasma las funciones del director o directora de los centros educativos públicos:

Capítulo VI De los Docentes

Arto.76.- Funciones de la Directora (or) del Centro Educativo Público:

- a. Cumplir y hacer cumplir las metas y políticas educativas del Ministerio de Educación.
- b. 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.
- c. Garantizar la elaboración de la organización escolar del Centro Educativo Público.
- d. Coordinar la atención metodológica y organizativa de la región escolar correspondiente a su circunscripción geográfica, en caso de ser Directora (or) de Escuela Base.
- e. Ejecutar y evaluar sistemáticamente el Currículo Básico Nacional.
- f. Garantizar la elaboración y actualización de los expedientes laborales del personal docente y administrativo.
- g. Garantizar la asesoría técnica y metodológica al personal docente y administrativo bajo su responsabilidad.

Pedagogía con Mención en Administración de la Educación

- h. Garantizar las capacitaciones dirigidas a docentes, padres y madres de familia.
- i. 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.
- j. 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.
- k. Atender visitas de supervisión nacional, departamental y municipal asegurando el cumplimiento de las recomendaciones por el personal involucrado.
- l. Mantener coordinación permanente con el Consejo Escolar para garantizar el buen funcionamiento del centro educativo.
- m. Informar a la comunidad educativa sobre las disposiciones que emita el Ministerio de Educación.
- n. Promover y participar en la organización, regulación y funcionamiento del consejo escolar.
- o. Garantizar la participación de la comunidad educativa en la elaboración del Plan Decenal de Educación de conformidad a las disposiciones emitidas por el MINED.
- p. Garantizar y supervisar la realización de exposiciones, competencias educativas y deportivas, jornadas culturales, patrióticas y científicas.
- q. Cumplir en tiempo y forma la elaboración y remisión de informes establecidos por el Ministerio de Educación.
- r. Administrar eficientemente los recursos humanos, físicos y materiales asignados al Centro Educativo Público.
- s. Garantizar la actualización sistemática de los Libros de Registro.
- t. Garantizar la actualización de las estadísticas educativas del centro.
- u. Garantizar la asistencia de los docentes y participar en los Talleres de Evaluación, Programación y Capacitación Educativa (TEPCE's) coordinando el desarrollo de los mismos.

- v. Promover la matrícula escolar mediante todas las acciones posibles para obtener su plenitud.
- w. Mantener actualizado el inventario de los activos fijos, equipos y materiales educativos asignados al Centro Educativo Público.
- x. 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.

5.17.6 Epistemología del Desempeño Docente

Para Ceberio y Watzlawick (1998), "el término **epistemología** deriva del griego episteme que significa conocimiento, y es una rama de la filosofía que se ocupa de todos los elementos que procuran la adquisición de conocimiento e investiga los fundamentos, límites, métodos y validez del mismo".

Concepción esta última asumida por Thuillier (citado por Mardones 1991) al considerar la noción de epistemología como aquella "ciencia o filosofía de la ciencia que no impone dogmas a los científicos, sino que estudia la génesis y la estructura de los conocimientos científicos". Para el autor, la epistemología no es un sistema dogmático conformado por leyes inmutables e impuestas; sino que más bien, es ese trasegar por el conocimiento científico que se mueve en el imaginario de la época; las reflexiones sobre el mismo, y el quebranto o "crisis" de las normas que sustentan un paradigma en particular propio de una comunidad científica (Ver Kuhn 2001).

Se pretende asumir la formación docente y el oficio de formador en relación a un modelo complejo, pensando el conocimiento de una manera diferente e incorporar la complejidad para objetivar las propias prácticas como objeto de estudio, incorporando los aportes de la teoría de la subjetividad. Se incluye además el atravesamiento de otros ejes de análisis, como la situacional histórica, las relaciones de poder-saber, la relación teoría-práctica y la vida cotidiana. Podemos pensar que: si la epistemología subyacente puede ser una de las fuentes del

problema, es factible utilizar el análisis epistemológico como herramienta para contribuir a la reorientación y a la superación de las prácticas de formación docente.

El concepto de “formación” implica una acción profunda ejercida sobre el sujeto, tendiente a la transformación de todo su ser, que apunta simultáneamente sobre el saber-hacer, el saber-obrar y el saber pensar, ocupando una posición intermedia entre educación e instrucción. Concierno a la relación del saber con la práctica y toma en cuenta la transformación de las representaciones e identificaciones en el sujeto que se forma en los planos cognoscitivos, afectivos y sociales orientando el proceso mediante una lógica de estructuración, no de acumulación.

Es desde este concepto de formación que se continúa el análisis, y para ello es la mirada proveniente de la epistemología implícita en el profesor es resultante de las vivencias culturales inscriptas en la subjetividad docente que conforman la base epistémica y filosófica que sustenta concepciones acerca del conocimiento, las actitudes cognoscitivas, las clases de explicación de la realidad que construyen las culturas y las relaciones entre éstas y los saberes, constituyendo la base valorativa.

Los refuerzos epistemológicos producidos a lo largo de la “biografía” de la configuración docente se exteriorizan en las concepciones y prácticas de enseñanza. Por ello el tratamiento de las creencias sobre el conocimiento y de la ciencia merece relevancia especial cuando se piensan los procesos de formación docente.

Saleme de Bournichon identifica al docente con un peón en un tablero de ajedrez y afirma que, si éste no está consciente de su capacidad de jaquear al rey, no lo hace. Al igual que el trebejo, un docente que se configura como peón de la cultura se convierte en un sujeto que no domina estrategias de conocimiento, aunque en el terreno pragmático pueda aparentemente resolver situaciones concretas. (María Saleme de Burnichon.(1997). “Decires”. Córdoba Narvaja Editor).

Feuerstein (1990) sostiene que el aprendizaje mediado es un constructo desarrollado para descubrir la interacción especial entre el alumno y el mediador hace posible un aprendizaje intencional y significativo. La mediación entre el

Pedagogía con Mención en Administración de la Educación

conocimiento y los sujetos que aprenden constituye la posibilidad del docente de aparecer en la intervención. Debe decidir qué saberes identificar, y considerar la distancia que éstos presentan con los conocimientos de los alumnos. La enseñanza se concibe, así como acto de comunicación específica, un proceso social que depende de los conocimientos, actitudes e intereses sociales, no sólo del conocimiento y habilidades científicas. Pensar en la acción docente desde este paradigma implica “olvidarse” de viejas concepciones de enseñanza. El docente no “trasmite” el conocimiento, sino que lo comunica intencionalmente. Las características que le otorgue a la comunicación dependerán de su propia concepción del saber, reflejándose en la modalidad de enseñanza, en la clase de contenidos que escoge y en el tipo de relaciones entre los mismos que privilegie. Por esto el análisis epistemológico se constituye en una herramienta que contribuye a la reorientación y a la superación de las prácticas docentes.

Ferreiro (2006) señala que el docente favorece el aprendizaje, estimula el desarrollo de potencialidades y corrige funciones cognitivas deficientes; es decir, mueve al sujeto a aprender en su zona potencial. También son mediadores los padres, amigos y maestros

Como la educación es fundamental en maneras de pensar el saber, el docente se encuentra condicionado por los obstáculos “transferidos” y entrenamientos específicos, que forman parte del tejido de sus saberes cotidianos, lo que favorece la función reproductora de la educación. Los formadores suelen, bajo estas prácticas, ser sujetos con una subjetividad “normativizada”, disciplinada, pobres de impulsos transformadores y desposeídos de capacidad crítica. Resulta imperativo, por lo tanto, el tránsito a una concepción de formación “des normativizada”, que haga factible el pasaje desde “peón de la cultura” a “agente de la cultura” y el análisis epistemológico se convierte en Como las concepciones epistemológicas emergen entretrejidas en la subjetividad docente, están operantes en el momento de la toma de decisiones en relación a los componentes del curriculum y a las intervenciones didácticas concretas. Cada paradigma provee esquemas categoriales ligados al lenguaje, por lo que mediante su empleo compartido se

transmiten bases de significado y se construye un ámbito de referencias común con el que se experimenta el mundo. El modelo compartido por una comunidad determinada se convierte en matriz disciplinaria que forja tradiciones que proporcionan modelos explicativos y práxicos, reflejados en las tradiciones didácticas en las que se inscriben las prácticas docentes.

5.17.7 Competencias del Docente.

Para (Mazariego, 2020), el nuevo rol de los docentes, se exige capacitar, actualizar y estar informado sobre los avances en materia de educación. Así mismo interesarnos en los adelantos tecnológicos y en la medida de lo posible, adaptar nuevas soluciones para el aprendizaje. Colaborar con otros profesores, compartir ideas y experiencias es fundamental para enriquecer nuestro trabajo y apoyar a nuestros alumnos a mejorar el desarrollo de competencias. A continuación, detalla competencias que el docente deber realiza:

1. Organizar y llevar a la práctica situaciones de aprendizaje. Tener la habilidad para relacionar a los alumnos en la participación o desarrollo de investigaciones que les proporcionen herramientas para enfrentarse a situaciones de la vida cotidiana.
2. Gestionar la progresión de los aprendizajes. Implementar estrategias para gestionar el avance de los aprendizajes por medio de situaciones problema con relación a la realidad de cada estudiante.
3. Fomentar estrategias de inclusión. Trabajo colaborativo con base en la tolerancia y respeto a la integridad de otros (valores).
4. Implicar a los alumnos en su aprendizaje y en su trabajo. Crear estrategias que los involucren desarrollar la capacidad de autoevaluación de su propio aprendizaje con la finalidad de tomar conciencia del progreso que han conseguido.

5. Trabajar en equipo. Tener la capacidad involucrar a los alumnos en el trabajo en equipo e impulsando el liderazgo con la finalidad de que el equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos.
6. Aprender y aplicar nuevas tecnológicas. Ser capaz de utilizar nuevas tecnologías incorporando los métodos activos por medio de competencias técnicas y didácticas.
7. Afrontar deberes y dilemas éticos de la profesión. Afrontar los deberes y los dilemas éticos con la finalidad de cultivar la competencia comunicativa, es decir, la capacidad de una persona para comportarse y comunicarse de manera eficaz y adecuada.
8. Capacitarse continuamente. Tener la capacidad de organizar y fomentar la propia formación continua con la finalidad de ser constantemente competitivo en un mundo globalizado.

5.17.8 Desempeño docente funciones y roles.

El desempeño docente como agente fundamental del cambio a partir de la didáctica que se emplea en el proceso de enseñar a las nuevas generaciones, cuyos estudiantes deben poseer las capacidades y competencias adecuadas que son fundamentales para el éxito del estudiante. (repositorio.ucp.edu.pe/handle/UCP/826).

La educación en la actualidad ha sufrido cambios y transformaciones. Por lo tanto, cada individuo en el desempeño de sus funciones, adopta conductas que le son propias en diferentes situaciones y ambientes, lo que le da una característica muy particular en su forma de realizarse.

Pedagogía con Mención en Administración de la Educación

Para efectos de esta investigación el desempeño docente se define como: Conjunto de saberes, habilidades, destrezas y actitudes que hacen que el docente ejerza su profesión eficientemente con la finalidad de mejorar el proceso de enseñanza – aprendizaje en función de los objetivos, fines y principios de la educación.

Al respecto, (Gutierrez, P.H., 2006), refiere que una tarea vital del líder y su equipo es establecer el sistema de medición del desempeño de la organización, y con base a ellos se puede encauzar el pensamiento y la acción a lo largo del ciclo de negocio en los diferentes procesos.

La educación en cualquiera de sus niveles de realización y logros está asociada a factores económicos, políticos, tecnológicos, culturales y humanos. Su proyección y alcance está directamente relacionado con un ideal de sociedad. “Una educación de calidad para todos no es un proyecto educativo, es un proyecto de sociedad” (Tedesco, 2010).

Resulta conclusiva y básica como principio para la acción, la afirmación de Juan Carlos Tedesco (2010): “la calidad de la educación la definen los maestros y los profesores, ningún país ofrece mejor educación o educación de mayor calidad más allá de la calidad de sus maestros”.

El proceso de desempeño laboral del docente es centrado en una tarea basada en la investigación continua de su propia actuación, de esta manera ira tomando conciencia de las situaciones que se le presentan lo cual se determina con su propia evaluación, así como también la evaluación del desempeño llevada a cabo por el director y el supervisor considerándose como una estrategia de motivación.

5.17.9 Elementos que rigen el desempeño docente

La formación inicial y permanente de docentes, como elemento que se correlaciona con su desempeño profesional y, por ende, con la calidad de la educación, depende

Pedagogía con Mención en Administración de la Educación

en primer lugar de un cambio de la filosofía de la educación que orienta este proceso a nivel social.

Las bases para una filosofía de la educación que derive en una propuesta integradora de acciones deben erigirse en arreglo dialéctico con la sociedad, la historia, el contexto y la cultura. En tal sentido, es necesario cierta dosis de proyección y adelanto, para considerar qué tipo de sociedad y de ser humano necesitamos dentro de 20 o 30 años.

Este elemento que se menciona tiene un carácter básico o más bien de premisa sobre la cual se insertarán iniciativas o acciones que emanan del diálogo enriquecedor con otras culturas y realidades.

Un elemento estimulante para el cambio lo constituye el hecho de que, desde fines del siglo XX, la UNESCO ha estimulado la realización de informes y estudios inspiradores de la educación que debemos dispensar en cada institución, nivel educativo o país (Delors, s. f.; Morin, 2000). Hace poco más de una década se viene promoviendo la reflexión sobre las competencias o habilidades básicas para la educación del siglo XXI. En el año 2013, la Fundación Telefónica tuvo la iniciativa de generar un debate entre analistas sobre cómo debería ser la educación del siglo XXI. Distinto personal experto ha brindado su visión (Albury, 2013; Gerver, 2013; Patti, Brackett, Ferrándiz & Ferrando, 2011; Savater, 1997; Siemens, 2012). Al mismo tiempo, algunas organizaciones, incluyendo la iniciativa privada, también han generado la reflexión sobre el tema, por ejemplo: la definición y selección de competencias clave (DeSeCo) (OCDE, 2000); habilidades y competencias del siglo XXI para aprendices del milenio en los países de la OCDE (OCDE, 2010); competencias del siglo XXI. Guía práctica para promover su aprendizaje y evaluación (Fundación Omar Dengo, 2014); P21. Framework for 21st Century Learning (P21 Framework for 21st Century Learning , 2015).

Cada documento generado ofrece una perspectiva particular en correspondencia con la toma de una posición teórica y define las adquisiciones que considera básicas, como habilidad o competencia que resultaría vital en el contexto del siglo

XXI, en relación con la dinámica de la vida, la ciencia, la tecnología y la cultura contemporánea.

La necesaria reformulación de la educación, la determinación de sus bases teóricas y sus presupuestos organizativos deben hacerse explícitos en espacios sociales que abarquen a la familia y demás instituciones sociales; y muy especialmente, a docentes.

5.17.10 Funciones Técnico – Docente y Técnico – Administrativo.

El desempeño docente es un factor que se asocia de manera directa a la calidad de la educación (Martínez-Chairez, Guevara-Araiza, & Valles-Ornelas, 2016). La sociedad y la escuela deben contar con profesionales con buena preparación y con clara conciencia del alcance de su desempeño. Señalan (Román & Murillo, 2008): “los docentes son actores claves y relevantes para la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje es algo de lo cual hay no sólo consenso social, sino que cada vez es más sólida la evidencia empírica que lo confirma” (p. 2).

El desempeño docente implica las labores que cotidianamente tiene que cumplir el docente en un aula de clases con sus alumnos para su logro de desarrollo integral y así evitar el pragmatismo, el inmediateísmo y la improvisación durante su gestión en el aula de clases.

Las funciones técnico – administrativas se refieren a la micro – administración que se efectúa antes del desarrollo de las actividades pedagógicas en el salón de clases. En este sentido el docente debe:

Planifica, supone actividades como el diagnóstico de la situación de los educados, la ambientación del aula, el perfil del egresado del grado, la inscripción inicial con todos sus datos completos, el control de estadísticas, dotación de recursos.

Evaluación: la dirección y la supervisión evalúan al docente, la evaluación del alumno y la eficacia de los componentes del diseño curricular.

Las funciones técnico – docente se refieren al rol principal que el docente debe desempeñar como es el de la enseñanza. Debe actuar como un facilitador del aprendizaje, como un promotor de experiencia educativa, con capacidad para utilizar estrategias y recursos que produzcan en el educado desarrollo de la creatividad, buena adquisición de conocimiento, habilidades y destrezas a situaciones de la vida real y el desarrollo de actitudes y valores.

Todo educador debe de tener en claro que el sujeto del proceso educativo y la razón de ser es la persona del alumno, por lo tanto, no hay que olvidar que la escuela es un tipo especial de organización en la cual se da una interacción permanente de persona: alumnos, profesores y asociación civil.

5.17.11 Características del desempeño docente.

Según (David, 2022), las características del desempeño docente son las siguientes:

Estándares: Es el aspecto más delicado de la evaluación del desempeño, consiste en identificar las pautas adecuadas. En este sistema se equiparán los estándares a criterios de evaluación, son formas de identificar los patrones de éxitos en una actividad.

Información: toda evaluación se sustenta en un proceso rico de información que les permite a los administradores juzgar el rendimiento de los empleados, para lo cual debe considerar ciertos asuntos concernientes a este aspecto. Uno de ellos es la fuente de información ubicada en el supervisor o supervisores de la persona evaluada.

5.17.12 Evaluación del desempeño docente

Según (Letelier, 2008), el desempeño profesional docente es la actuación del profesor de acuerdo a sus competencias pedagógicas para poder orientar, guiar y

evaluar el proceso de aprendizaje del alumno, para lo cual se debe tener el dominio de tareas y funciones específicas para la función docente.

La evaluación del desempeño docente son acciones organizadas en base a los objetivos pedagógicos. La evaluación del desempeño docente ayuda a mejorar las acciones didáctico – pedagógicas que favorecen los procesos de aprendizaje de los estudiantes y así también el desarrollo profesional del docente.

Si el fin de la enseñanza es lograr el aprendizaje de los alumnos y alcanzar las metas establecidas de la enseñanza según (Montenegro Aldana & Abdon Ignacio, 2003), entonces la evaluación del docente debería valorar si las acciones del maestro contribuyen o no a obtener tal propósito.

5.17.13 Modelos de evaluación para el desempeño docente

Constituye el marco conceptual que tiene un valor ordenado e interpretativo de una cierta realidad en estudio. (Vaillant, 2022), presentan a continuación los cuatro modelos de evaluación del desempeño del docente:

- Modelo centrado en el perfil del docente. Este modelo consiste en evaluar el desempeño de un docente de acuerdo a su grado de concordancia con los rasgos y características, según un perfil previamente determinado, de lo que constituye un docente ideal.
- Modelo centrado de los resultados obtenidos. La principal característica de este modelo consiste en evaluar el desempeño docente mediante la comprobación de los aprendizajes o resultados alcanzados por sus alumnos. Este modelo surge de una corriente de pensamiento que es muy crítico sobre la escuela y lo que en ella se hace. Los representantes del mismo sostienen que, para evaluar a los maestros, “el criterio que hay que usar no es el de poner la atención en lo

que hace este, sino mirar lo que acontece a los alumnos como consecuencia de lo que el profesor hace”.

- Modelo centrado en el comportamiento del docente en el aula. Este modelo propone que la evaluación de la eficacia docente se haga identificando aquellos comportamientos del profesor que se consideran relacionados con los logros de los alumnos. Dichos comportamientos se relacionan, fundamentalmente, con la capacidad del docente para crear un ambiente favorable para el aprendizaje en el aula.
- Modelo de practica reflexiva. Consiste en una instancia de reflexión supervisada. Se trata de una evaluación para la mejora del personal académico y no de control para motivos de despidos o promoción. El modelo se fundamenta en una concepción de la enseñanza como “una secuencia de episodios de encontrar y resolver problemas, en la cual las capacidades de los profesores crecen continuamente mientras enfrentan, definen y resuelven problemas prácticos” a la que Schon (1987) llama reflexión en la acción o evaluación después del hecho para ver los éxitos, los fracasos y las cosas que se podrían hecho de otra manera.

5.17.14 Fines de la evaluación del desempeño del docente.

(Letelier, 2008), sostiene que: La evaluación de profesorado puede servir a dos propósitos básicos: responsabilidad y desarrollo profesional. El primero de ellos implica la reunión de datos para determinar el grado en que los profesores han alcanzado niveles mínimos aceptables de competencia y definido los estándares que deben lograr. El interés por la responsabilidad ha tendido a dominar los pensamientos y las acciones de los directivos responsables de la evaluación de los profesores.

Pedagogía con Mención en Administración de la Educación

El Ministerio de educación (MINED) facilita a cada director un instrumento de evaluación que lo lleva a cabo por medio de la entrevista que tiene con cada docente y valiéndose de insumos que deben de tener en el área administrativa tales como: cuaderno de asistencia, cuaderno anecdótico, bitácoras, entre otros. En esta evaluación al desempeño docente se evalúan un sin número de aspectos que debe cumplir un docente dentro de la institución, asistencia y puntualidad: la puntualidad es de gran virtud debido a que nadie le gusta que otra persona se retrase constantemente aún más en el área educativa que los estudiantes están esperando diario y puntual en sus aulas de clases.

Aprovechamiento de la jornada: los principales objetivos que se persiguen en el estudio es el aprovechamiento de la jornada distribuyendo correctamente de manera equitativa el trabajo para no provocar pérdida de tiempo.

Comportamiento durante la jornada laboral: debemos de tener en cuenta que en muchas ocasiones el comportamiento representa la conducta que tengo como trabajador dentro de mi puesto laboral es por ello que debemos de comportarnos correctamente durante la jornada.

Dominio y conocimiento de su trabajo: Nicaragua erradicando el empirismo y capacitando constantemente a los docentes deben de tener el dominio y conocimiento de su trabajo, dominar todos los escenarios y las estrategias a utilizar si existiera alguna alteración durante su proceso.

Planificación, cumplimiento y ejecución de las orientaciones: la planificación es un proceso sistemático que juega un papel importante en el desempeño docente, debe de realizar una planificación para poder desarrollar un determinado tema o actividades de estricto cumplimiento y ejecución de las mismas.

Calidad del trabajo realizado: debemos ser creativos e innovadores al momento de ejecutar un trabajo esto dará mayor realce y efectividad a la calidad de nuestro desempeño.

Capacidad de liderazgo: es la capacidad que tiene una determinada persona de influir, motivar, organizar y llevar a cabo acciones para lograr sus objetivos.

Vocación al servicio compromiso social e institucional: actitud que las personas construyen durante el proceso de aprendizaje donde se involucra el crecimiento profesional, sin obviar el aporte que brinda a la comunidad en lo social e institucional, el docente debe ser capaz de incorporarse a la sociedad, la interacción con otras personas y a la institucionalidad que las organiza.

Trabajo en equipo y cooperación: capacidad de contribuir y cooperar con un grupo de personas por metas en común, fomentando las buenas relaciones, el espíritu de colaboración, mostrando siempre una buena disposición a trabajar en equipo compartiendo ideas que serán de gran utilidad al desempeño grupal.

Iniciativa y creatividad: es un elemento indispensable en entornos competitivos para conseguir buenos resultados, el ser creativo, es el insumo fundamental para la formación de ideas nuevas que generen ventajas competitivas en pocas palabras es el motor que moviliza e impulsa los esfuerzos hacia el logro de los objetivos.

Relaciones interpersonales: capacidad de comunicación y compartir.

Auto organización y efectividad personal: es la manera de organización previa a mis actividades a desarrollar en tiempo y forma, la efectividad es lo que representa en el quehacer diario generando cambios desde mi forma de pensar activar la voluntad, la paciencia en el proceso de enseñanza.

Afán de logro y superación: crecimiento personal el deseo por ser mejor cada día definiendo los valores internos y ponerlos en práctica para ser mejor.

Capacidad de análisis y síntesis: análisis, puesto que nos permite conocer profundamente las realidades aparentemente ocultas y construir nuevos conocimientos a partir de otros que ya poseíamos.

al finalizar la entrevista dejan sus comentarios el reverso del documento para estar ambos satisfechos de la evaluación (director que aplica el instrumento y el docente evaluado en ese momento) midiendo las metas de cada uno.

VI. MATRIZ DE DESCRIPTORES

PROPÓSITOS DE INVESTIGACIÓN	CUESTIONES DE INVESTIGACIÓN	DESCRIPTORES	TÉCNICAS	FUENTES
<ul style="list-style-type: none"> • Describir el liderazgo que ejerce el director del Centro de educación San José de los Ríos en la modalidad de secundaria en el municipio de Ticuatepe departamento de Managua. 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo es el liderazgo que implementa el director del Colegio San José de los Ríos del municipio de Ticuatepe, del departamento de Managua? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué importancia tiene el liderazgo para fortalecer el rol de director? 2. ¿Qué tipo de liderazgo ejerce? 3. ¿En que favorecen los tipos de liderazgos al proceso educativo en pro de la calidad educativa? 	<p>Entrevistas</p> <p>Grupo focal</p>	<p>Director</p> <p>Docentes estudiantes</p>

Pedagogía con Mención en Administración de la Educación

<ul style="list-style-type: none"> • Determinar la incidencia del liderazgo en la evaluación del desempeño docente que realiza el director del Centro de Educación san José de los ríos en la modalidad de secundaria vespertina en el Municipio de Ticuantepe 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la incidencia del liderazgo en el desempeño de los docentes de secundaria del turno vespertino, del Colegio San José de los Ríos del Municipio de Ticuantepe, departamento de Managua? • ¿Existen fortalezas y 	<p>1 ¿Cómo ha incidido su liderazgo en el desempeño docente para el aprendizaje de los estudiantes en el aula de clase?</p> <p>2 ¿Cómo incide su liderazgo en el desempeño de los docentes?</p> <p>3 ¿Qué tipos de instrumentos utiliza para valorar el desempeño docente?</p>		
---	--	--	--	--

Pedagogía con Mención en Administración de la Educación

<p>departamento de Managua.</p> <ul style="list-style-type: none"> Identificar las fortalezas y debilidades del liderazgo en el desempeño docente del Centro de Educación san José de los ríos en la modalidad de secundaria vespertina en el Municipio de Ticuantepe departamento de Managua. 	<p>debilidades en el desempeño de los docentes de secundaria del colegio san José de los Ríos, ¿Municipio de Ticuantepe, departamento de Managua?</p>	<p>1. ¿Cuáles son las principales fortalezas que posee el personal en el desempeño docente?</p> <p>2. ¿Cuáles son las principales debilidades que posee el personal en el desempeño docente?</p>		
---	---	--	--	--

Pedagogía con Mención en Administración de la Educación

<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar propuestas de estrategias que permitan mejorar el liderazgo en la evaluación del desempeño docente a la dirección del Centro de Educación san José de los ríos en la modalidad de secundaria vespertina en el Municipio de 	<p>¿Qué estrategias pueden permitir mejorar el liderazgo en función del desempeño docente en el colegio San José de los Ríos, en el Municipio de Ticuantepe departamento de Managua?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué estrategias ha implementado el director para mejorar el desempeño docente? 2. ¿Qué sugerencias o alternativas usted propone al director para mejorar el desempeño docente? 3. ¿Considera usted que el director requiere de una propuesta de estrategias que permitan mejorar su liderazgo en función del desempeño 		
--	--	--	--	--

Pedagogía con Mención en Administración de la Educación

<p>Ticuantepe departamento de Managua.</p> <ul style="list-style-type: none">• Plantear propuestas de estrategias que permitan mejorar el liderazgo en la evaluación del desempeño docente a la dirección del centro de educación san José de los ríos en la modalidad de secundaria		<p>docente? Si su respuesta es SI, argumente.</p>		
--	--	--	--	--

Pedagogía con Mención en Administración de la Educación

vespertina en el municipio de Ticuantepe departamento de Managua.				
---	--	--	--	--

VII. PERSPECTIVA DE LA INVESTIGACIÓN

7.1. Enfoque de la investigación

(Mata Solís 2019) aduce que el enfoque de investigación se refiere a la naturaleza de estudio, la cual se clasifica como cuantitativa, cualitativa o mixta; y abarca el proceso investigativo en todas sus etapas: desde la definición del tema y el planteamiento del problema de investigación, hasta el desarrollo de la perspectiva teórica, la definición de la estrategia metodológica, y la recolección, análisis e interpretación de los datos.

El enfoque de la investigación desarrollada es cualitativo, porque tiene como objetivo valorar el liderazgo que ejerce el director del Centro de educación Básica San José de los Ríos”. Se estudia la realidad en su contexto natural y como sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas. (Blasco & Perez, 2007).

A su vez se define como el procedimiento de obtener conclusiones generales a partir de premisas particulares o bien se trata del método científico más usual, en el que se pueden distinguir cuatro pasos esenciales: la observación de los hechos para su registro; la clasificación y el estudio de estos hechos; la derivación inductiva que parte de los hechos y permite llegar a una generalización; y la contrastación según por la investigación realizada por (Porto & Merino, 2008) con la finalidad de adquirir nuevos conocimientos a través de la observación y estudios de casos específicos, el cual tiene como objeto establecer principalmente lo que es Liderazgo y su relación con el desempeño docente.

7.2. Tipo de estudio

Tipo Descriptivo

La investigación responde al tipo descriptivo, porque tiene como finalidad determinar el grado de relación existente entre las variables Liderazgo directivo y Desempeño docente, comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de cada una de las variables que se tomaron en cuenta para la realización del trabajo investigativo.

Con respecto a lo Descriptivo, (Sampieri Hernández, Collado Fernández, Baptista., 2003), plantea que: Considerando las variables en estudio se determina que la investigación es de carácter descriptiva puesto que estos tienen como objetivo establecer como es y cómo se manifiesta un determinado fenómeno que atrae la atención de tal manera que se limita a identificar sus características o propiedades en un momento determinado, sin que el investigador tenga acceso a controlar o manipular a conveniencia las variables en estudio.

7.3. Escenario de la investigación

En la metodología cualitativa no se habla precisamente de universo sino de escenarios, que sugieren la idea de la presencia de actores que interactúan, en el supuesto de que lo que la gente dice y hace, es producto del modo en que define su mundo (Taylor y Bogdan 1987: 23).

El escenario es el lugar en el que el estudio se va a realizar, así como el acceso al mismo, las características de los participantes y los recursos disponibles que han sido determinados desde la elaboración del proyecto. (López 1999).

El Centro de Educación Básica y secundaria san José de los ríos está ubicado geográficamente en la comunidad san José de los Ríos en el municipio de Ticuantepe del departamento de Managua.

Está ubicado a unos 7km aproximadamente del municipio d Ticuantepe con una dirección del colegio público pedro Joaquín chamorro cardenal (la Borgoña) 5 km al suroeste, entrada principal hacia la reserva natural el Chocoyero , accesible para la

Pedagogía con Mención en Administración de la Educación

comunidad educativa y sus visitantes , a pesar de ser un centro rural cuenta con mejoras en sus calles que hace fácil su acceso .

El colegio san José de los ríos fundado en 1997 bajo la administración de una escuela satélite de la comunidad la Borgoña-Ticuantepé “NER Pedro Joaquín Chamorro” no cambia su nombre solo se anexa a su denominación (secundaria) desde entonces comienza hacer independiente a partir del 2015 bajo la administración de la Licenciada Coralia Azucena Moreno Gutiérrez que da apertura a esta nueva modalidad, atendiendo a estudiantes desde 7mo a 11mo grado, continua y cambia de administrador desde el 2018 a la actualidad bajo la administración oportuna del profesor Medardo Ysmael Ortiz Ruiz que nos permitió el acceso al centro educativo para realizar la investigación.

Dentro de los servicios Básicos goza con energía eléctrica, agua potable, como medio de comunicación celular, no posee red.

Dirección: Municipio de Ticuantepé, comunidad los Ríos camino a la reserva natural el chocoyero-brujo centro escolar contiguo al cementerio comunal.

Facebook: Centro de educación básica san José de los ríos.

Área total de: 20000 vrs. Cuadradas/ 2 manzanas.

El colegio tiene: 7 aulas de clases, tres baterías sanitarias (letrinas), una pequeña biblioteca que comparte espacio con dirección , para esta administración se cuenta con 1 director 1 subdirector , 1 inspectora 14 docentes , 2 maestros de tecnología educativa, 1 sala de computación equipada con 84 Tablet y 7 laptops, no cuenta con internet, 7 data show, un comedor con 4 mesas grandes para que los niños hagan uso del mismo a la hora de recibir la merienda escolar, 1 bodega que se utiliza para resguardo de libros en desfase material didáctico entre otros 1 bar/kiosco. Otros.

Las aulas son accesibles para realizar el estudio, los estudiantes pueden ser observados sin dificultad tanto dentro como fuera de las aulas.

Consta de áreas verdes distribuidas en todo el centro, en donde se encuentran plantas ornamentales y árboles frutales lo cual hace que el lugar fresco y agradable, con ambientes propicios para aprendizaje de los estudiantes.

7.4. Selección de los informantes

El estudio se basó en la observación del ambiente educativo especialmente del director y el liderazgo que ejerce en el desempeño docente, sin obviar la importancia en el proceso de enseñanza- aprendizaje, en conjunto con otros instrumentos de recolección de información.

Se seleccionó a los docentes en su totalidad del turno vespertino, una muestra de estudiantes de séptimo, octavo, noveno, decimo y undécimo grado, seleccionados según su rendimiento académico, características y edad que les permite tener mayor conocimiento del liderazgo educativo que ejerce el director en el centro y su capacidad de aportar información de forma objetiva para lograr la efectividad del desempeño docente. Población: (Engaña, 2003), considera población a un conjunto de individuo, de elementos con unas características observables y medibles.

Muestra: Según (Munray, 1961) y el concepto (Engaña, 2003) de muestra es un subconjunto o parte de una población, que tengan las mismas características o propiedades de la población de donde se tomó. Para alcanzar los objetivos del presente estudio se tomó en cuenta una muestra de la comunidad del centro de educación básica san José de los ríos, en el nivel de Secundaria del turno vespertina. Los sujetos activos de este estudio que conforman la población son: el director, 8 docentes y 10 estudiantes de séptimo a décimo grado.

Se seleccionó al director porque es el elemento fundamental del estudio y por lo que se quiere comprobar si existe liderazgo en el proceso directivo en cuanto al desempeño de los docentes de séptimo a décimo grado en los procesos de enseñanza-aprendizaje. A los docentes porque son los principales actores para llevar a cabo el proceso educativo; además que deben seguir las orientaciones programadas por el director y son los más indicados para hablar del liderazgo que posee en el desempeño de estos.

El hecho de tomar en cuenta los estudiantes es con el propósito de fundamentar este estudio al opinar sobre el tema investigativo y de qué manera consideran que se ejerce en el centro, porque son quienes participan activamente en las actividades planificadas con los docentes y esto demuestra el éxito o fracaso del liderazgo del director en el desempeño eficaz de los mismos.

7.5. Contexto en el que se ejecuta el estudio

Desde su fundación en el año 1977 y bajo la denominación primeramente de colegio san José de los ríos luego ha centro de educación básica y secundaria san José de los ríos bajo la administración del director general Medardo Ysmael Ortiz Ruiz, ha trabajado como un centro rural, y es una de los factores que inciden en el cumplimiento en las diferentes funciones administrativas y liderazgo, en especial la falta de documentación e instrumentos directrices, parte esencial del control y evaluación del proceso Administrativo, y desempeño docente por lo que se refiere en esta investigación considerando uno de los aspectos más importantes u asertivos.

Se realizó en el centro por la disposición y apertura del director mostrando interés en participar de la investigación considerando que será de gran utilidad un diseño de propuesta que ayude a mejorar su liderazgo si así lo amerita, Tomando en cuenta la importancia que reviste este tema en la dirección de centros educativos, se ha seleccionado porque es fundamental en la función que ejerce como líder del centro, actualmente existe gran interés en el desarrollo de líderes que transformen la educación en coherencia con la estrategia nacional de la educación y las políticas educativas.

En la actualidad la educación en nuestro país se encuentra en proceso de cambios muy importantes, lo cual demanda una nueva forma de atender las necesidades que contribuyan al proceso de enseñanza-aprendizaje.

7.6. Las estrategias para recopilar información

Se recopiló la información a través de las siguientes técnicas e instrumentos: Entrevista dirigida a director implica que el investigador o el responsable de recolectar los datos se involucren directamente en la aplicación de entrevista lo que puede variar desde una integración total del grupo o ser parte de éste durante un periodo. Algunos errores que suelen cometerse están relacionados con las emociones del entrevistador, ya que al involucrarse en la situación pierde la objetividad en la entrevista, en el registro, análisis e interpretación de los hechos o fenómenos.

Pedagogía con Mención en Administración de la Educación

La entrevista es la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a los interrogantes planteados sobre el problema propuesto. Este método es eficaz ya que permite obtener una información más completa. A través de ella el investigador puede explicar el propósito del estudio y especificar claramente la información que necesita; si hay una interpretación errónea de la pregunta permite aclararla, asegurando una mejor respuesta.

La estrategia que se utilizó al aplicar dicho instrumento al director fue a través de preguntas y respuestas verbales permitiendo un tiempo prudente para tomar anotaciones, por consiguiente, datos que no se pudieron plasmar en el instrumento se implementó el uso de medios tecnológicos (grabación) con el consentimiento del entrevistado haciendo énfasis del porque el motivo de la grabación esto ayudará a realizar con mayor complejidad y soporte al momento de procesar información.

Con respecto a docentes y estudiantes: La entrevista en grupo es muy utilizada en investigación cualitativa a través de foros o grupos focales, teniendo en cuenta que una entrevista grupal es un método de recolección de datos entre dos a más personas. al momento de aplicar el instrumento de entrevista por factor tiempo se implementó la estrategia de grupo focal, uno para docentes y otro para estudiantes evitando que los docentes se sintieran tímidos al momento de responder a nuestras interrogantes en presencia de los docentes de igual manera se les dio a conocer conceptos de liderazgo mediante una exposición de los investigadores.

En cuanto a interacción entre investigadores y docentes se explica de manera explícita cada una de las interrogantes que se encuentran plasmadas en el instrumento cabe mencionar que cada investigado tenía un modelo base del instrumento.

7.7. Rol de los investigadores

En este espacio uno de los roles importantes que se ha jugado como investigadores para poder iniciar esta investigación es haber realizado la debida organización y planificación del proceso, se realizó una visita a la delegación del MINED Ticuantepe, para hacer formal solicitud al delegado de esta institución con el objetivo que nos permita acceder al colegio y empezar el proceso de investigación, posterior la aplicación

de instrumentos que corroboraran datos de nuestro trabajo, al brindarnos la autorización del centro en donde se realizará el estudio se procede a realizar visita al director del centro Medardo Ysmael Ortiz Ruiz , explicando el trabajo a realizar.

Como investigadores se realizó un trabajo equitativo cada uno se enfocó en reunir información documental requerida que pudiera aportar de manera contundente al estudio, en documentos, material bibliográfico que servirá para fortalecer nuestra perspectiva teórica y perspectiva de investigación, a su vez se elaboró instrumentos según la matriz de descriptores que permitirán la recopilación de datos, cabe mencionar que esto se llevara a cabo una vez ya validados por expertos nuestros instrumentos a utilizar .

7.8. Criterios regulativos usados en este estudio.

Criterio de Credibilidad

Hernández, Sampieri R (2010:475) explica que la credibilidad “Se refiere a si el investigador ha captado el significado completo y profundo de las experiencias de los participantes, particularmente de aquellas vinculadas con el planteamiento del problema”.

Noreña A y col (2012). Lo refiere también como valor de la verdad y autenticidad, debe existir una relación entre los datos obtenidos por el investigador y la realidad que cuentan los relatos de los participantes. Hernández Sampieri y col (2010, p.475, 476).

Demuestra el grado de certeza y pertinencia de la investigación, garantizando que el tema fue identificado y descrito con exactitud, para ello se llevó a cabo un proceso de observación constante en el escenario lo que permitió que sujetos de investigación e investigadores interactuaran positivamente en el trabajo, además se han incluido los siguientes aspectos que hacen que nuestro estudio sea creíble, triangulación de la información obtenida, respeto por los hechos y situaciones generadas en el contexto temporal y espacial de la investigación, en la cual se ha compartido con los sujetos de investigación experiencias sobre la diferentes gestiones administrativas con su relación

en el acompañamiento escolar, además de comprobaciones con los participantes entre los datos recogidos y la realidad, donde no se alteran en lo más mínimo los resultados.

Criterio de Confiabilidad

Hernández, Sampieri, R y col. (2010:478) haciendo referencia a Guba y Lincoln, (1989) sobre este criterio explica que “está vinculado a la credibilidad y se refiere a demostrar que hemos minimizado los sesgos y tendencias del investigador. La triangulación, la auditoría, el chequeo con participantes y la reflexión sobre los prejuicios, creencias y concepciones del investigador, nos ayudan a proveer información sobre la confirmación”.

Por otro lado, Noreña A y col (2012) lo denominan también neutralidad u objetividad, bajo este criterio los resultados de la investigación deben garantizar la veracidad de las descripciones realizadas por los participantes. Permite conocer el papel del investigador durante el trabajo de campo e identificar sus alcances y limitaciones; éste debe dejar claro el papel que desempeñará durante las observaciones y en las interacciones con los participantes del estudio.

7.8.1. Criterio de Transferibilidad

(Hernández Sampieri 2010:478) señalan que “Este criterio no se refiere a generalizar los resultados a una población más amplia, sino que parte de éstos o su esencia puedan aplicarse en otros contextos.” Hernández Sampieri explica que la transferencia la hace el usuario o lector del estudio.

Para que el lector pueda contar con más elementos para evaluar la posibilidad de transferencia, el investigador debe describir con toda amplitud y precisión el ambiente, los participantes, materiales, momentos del estudio, etc. (Hernández Sampieri, R y col. 2010:478). En la investigación cualitativa se evitan las generalizaciones, ya que los fenómenos sociales dependen del contexto dado, este criterio se cumple en el proceso desarrollado porque se realizó una descripción detallada del lugar y de las características de los sujetos donde el fenómeno se estudió, cabe señalar que se puede retomar la información recopilada en otro centro escolar, siempre y cuando se respete el contexto, las necesidades, intereses, problema y la conducta de los estudiantes.

Este proceso de Transferibilidad se realizó a través de un grupo focal recogiendo exhaustivamente información que será procesada para obtener los resultados de la investigación, de igual manera se estableció con la proporción a los lectores sobre la evidencia de hallazgos en el estudio de investigación, notando detalles de la situación y comparándolos con un entorno o situación con los que están familiarizados, es decir el ámbito educativo.

7.8.2. El criterio de dependencia

La dependencia es una especie de “confiabilidad cualitativa” (Hernández R y col 2010:473). Noreña A y col (2012) consideran que hace referencia a la estabilidad de los datos, es decir en qué medida los resultados se repetirán si se vuelve a elaborar el estudio en un contexto similar. Hernández, Sampieri R y col (2010:473) haciendo referencia a Hernández Sampieri y Mendoza (2008), describen que la dependencia “implica que los datos deben ser revisados por distintos investigadores y éstos deben arribar a interpretaciones coherentes. De ahí la necesidad de grabar los datos (entrevistas, sesiones, observaciones, etc.)”. Continúa Hernández Sampieri R, señalando que la dependencia se demuestra o aporta evidencia a su favor cuando el investigador:

- Proporciona detalles específicos sobre la perspectiva teórica del investigador y el diseño utilizado.
- Explica con claridad los criterios de selección de los participantes y las herramientas para recolectar datos.
- Ofrece descripciones de los papeles que desempeñaron los investigadores en el campo y los métodos de análisis empleados (procedimientos de codificación, desarrollo de categorías e hipótesis).
- Especifica el contexto de la recolección y cómo se incorporó en el análisis (por ejemplo, en entrevistas, cuándo, dónde y cómo se efectuaron). Entre otros.

7.9. Estrategias de acceso y retirada

Para realizar nuestro proceso investigativo se le solicitó el permiso al delegado municipal por consiguiente al Director del Centro escolar CEBS San José de los Ríos expresando la razón por el cual se llevaría a cabo el estudio, estando de acuerdo ambos se procedieron a aplicar y recopilar información por medio de entrevista.

Se aplicaron las entrevistas a docentes, director, estudiantes permitiendo conocer las percepciones por parte de los sujetos elegidos en dicha investigación.

Una vez recopilada la información se realizó al análisis de los resultados obtenidos tomando en cuenta cada uno de los aportes brindados. Al finalizar la investigación expresamos agradecimiento a la comunidad educativa que participo compartiendo su experiencia y datos necesarios útiles para obtener la información que se necesitaba para la investigación.

Considerando que el director, estudiantes y docentes nos permitieron compartir y brindarnos su valioso apoyo a nuestra investigación se compartió con ellos en un intervalo de tiempo prudente (refrigerio) esto nuevamente como una estrategia más para enlazar una comunicación veraz y objetiva al momento de brindarnos detalles del liderazgo del director del centro y el desempeño docente.

VIII. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Una vez aplicados los instrumentos a los diferentes autores en el Centro Escolar San José de los Ríos se inició el procesamiento y análisis de los datos, para ello se trabajó en el programa de Word, se recopiló la información con el fin de estructurar los principales datos encontrados. los autores principales son: director, docentes, estudiantes. se tomaron en cuenta las dos principales variables que son el liderazgo y desempeño docente.

Liderazgo directivo:

(Madrigal 2011, pág. 18) en su capítulo II de su fundamentación teórica) sostiene que Liderazgo es la acción de influir en las demás conductas y habilidades del ser humano.

Al respecto el director en la entrevista aplicada comentó que su desempeño ha sido provechoso y de manera efectiva para la escuela, asegurando contar con experiencia en el ámbito administrativo de manera que lo ha sabido desempeñar muy bien, estando claro que como líder debe de ser ejemplo ante la comunidad educativa.

Por su parte los docentes durante la realización de un grupo focal mencionaron que para ellos liderazgo es la capacidad de organizar, motivar un grupo y hacer cumplir los objetivos propuestos, la capacidad que tiene una persona para lograr objetivos para el bien de personas o un grupo, de igual manera para ellos es el arte de dirigir o liderar un campo en específico ya sea la rama a la que se dedique cada persona, por consiguiente la habilidad que posee todo ser humano para guiar o dirigir un conglomerado de personas a su cargo logrando la integración del mismo para que sea efectivo el resultado de objetivos.

Coincidiendo con las ideas que tienen los estudiantes quienes hicieron referencia que el director ha realizado un buen trabajo en el centro escolar, sin embargo, otros estudiantes difieren manifestando que el director no permanece en el centro y hacen mención de igual manera que el director tiene que mejorar en su liderazgo en sus labores cada día debido a la importancia de su labor en el ámbito educativo, este debe de ser más responsable, de esta manera estar más pendiente de lo que ocurre en el colegio

Es necesario recalcar que, aunque se aproximan a las características del liderazgo, el director, docentes, estudiantes no están claros de lo que significa liderazgo porque no es únicamente de organizar es algo que va más allá de ordenamiento es del ejemplo que debe de dar ante la comunidad educativa porque el líder debe de ser el primero en estar en la institución, el primero en realizar y estar dispuesto a la efectividad de los objetivos propuestos por el MINED.

De esta manera podemos concluir sobre liderazgo que debe verse como una oportunidad, Como un potencial que influirá y motivará a los demás, una figura que se debe tener en cuenta para actuar en consonancia con el mensaje que ofrece. Y es que tiene una capacidad única para influir y motivar a los demás.

Importancia de liderazgo y de qué manera muestra su liderazgo el director:

(Alfárez, 2003) Señala que “el líder tiene ciertas responsabilidades y funciones que cumplir”.

A su vez el director nos comenta en la entrevista que es de suma importancia implementar un liderazgo que brinde apoyo al personal docente ya que él es una persona que se encarga de mantener del centro en un buen funcionamiento es decir que él es quien toma decisiones para que todo marche bien en el entorno educativo.

Los docentes ante la misma pregunta aducen que para ellos de igual manera importancia que radica en que el director implemente todo lo que conlleve al desarrollo total de su liderazgo porque muchas veces no tiene dominio de coordinar, dirigir, o evaluar las actividades que se desarrollen en el centro, por otra parte, siendo la persona que tiene a cargo un equipo de profesionales que debe de guiar para la realización de un trabajo con calidad.

La diferencia que en el centro el director no colabora a que las tareas educativas se realicen de manera objetiva es de mucha importancia porque él es el único que gestiona y coordina las actividades del colegio para que sea eficaz el trabajo en el centro y darle cumplimiento a todas las actividades emanadas por el ministerio de Educación esto va en dependencia que el director sea servicial buen compañero, disciplinado, dispuesto a

apoyar a su grupo colectivo a cargo, pero eso es algo que esta largo de lograrse en la escuela.

A su vez se realizó la misma interrogante a estudiantes los cuales respondieron lo siguiente, donde responden de manera responsable que el director no muestra liderazgo alguno ya que no permanece tiempo en el centro, en muchas ocasiones se necesita de su presencia y él no se encuentra esto lo hace irresponsable y por ende hace que no ejerza por completo un liderazgo efectivo , otros estudiantes aducen que su liderazgo no es bueno porque a veces les ordena a estudiantes de diversos grados actividades que ellos no quieren realizar , no hacen caso y él lo deja así no tiene autoridad al momento de orientar alguna actividad a los estudiantes , de nada sirve que trate de realizar una acción y al momento que ve que no le obedecen simplemente lo deja pasar.

Si bien es cierto para el director no es de gran importancia demostrar un buen liderazgo porque nunca está en el centro pase lo que pase los maestros resuelven o lo llaman por teléfono y de esa manera se entera de lo que pasa y dice que hay que hacer si es alguna situación complicada.

Por otra parte, hay estudiantes que consideran que el director hace lo que puede, a veces trata de ser un líder, pero no tiene iniciativa alguna por mejorar se puede observar porque nuestra escuela va desmejorando cada día sin embargo hay maneras de mejorar con la ayuda de los mismos padres de familia con la colaboración de todos en el centro y poder remediar algunos daños que se pueden mejorar con el trabajo cooperativo director, docentes, estudiantes y padres de familia.

En relación a lo expuesto por las 3 fuentes se puede evidenciar que no hay una buena implementación de liderazgo pero que esto puede cambiar con una buena comunicación y trabajo en conjunto para lograr el alcance de los objetivos institucionales que es la parte que requiere todo servidor de la educación el compromiso por mejorar en todos los aspectos puesto que un liderazgo que tiene que evidenciar paso a paso el desempeño del director.

Demuestra ser un líder autoritario debido a la poca integración de él en las actividades a desarrollar en el centro, obstaculizando el progreso para la comunidad educativa pero

que podrá mejorar logrando la incorporación y disposición de su tiempo poco a poco lograr la efectividad y buena andanza del centro

De esta manera concluimos sobre la importancia y de qué manera el director muestra su liderazgo en el centro, recalcando que el liderazgo es un aspecto central en el modelo educativo y el motor de cualquier organización porque este determina el camino o punto de partida para lograr una buena gestión, cada líder expresa un estilo de liderazgo que debe de resaltar en su institución, esto destacara la importancia que el individuo esté dispuesto a brindarle a las demás personas y la manera que lo implementa con los docentes o con toda la comunidad educativa.

Tipo de liderazgo y tiempo que permanece el director:

Albarrán (2014) manifiesta que el líder en estos tiempos debería de anticiparse a los cambios y aceptarlos de manera positiva estos deben de sentir una satisfacción que los motive por estar a la vanguardia y con el tiempo disponible ante la institución dejando lo modelos tradicionales de administración tratando de formar nuevos líderes entre sus seguidores que en este caso serían los docentes con los que directamente trabajan los directores.

Para el director existe muchos tipos de liderazgo unos menciona que son muy efectivos y otros no mucho pero no todos se implementan de manera correcta, autoritario, carismático, democrático, transaccional entre otros, para los docentes acorde a sus conocimientos responden al grupo focal que existen diversos liderazgos tales como autoritario, democrático, humanista, visionario otros responden que no tienen mucho conocimiento al respecto únicamente, liderazgo autoritario, visionario y liderazgo que delega, imponente.

Asociando nuestro propósito de investigación a los estudiantes se les realiza una pregunta que brinde una respuesta que sea efectiva para concluir con una respuesta creíble para la investigación puesto que ellos responden que Por factor tiempo y poco hábito de lectura tienen poco conocimiento de ello únicamente se viene a su mente dos que son: democrático, transaccional otros que, no tienen mucho conocimiento al respecto únicamente, liderazgo autoritario, visionario pero que muy poco saben cómo

Pedagogía con Mención en Administración de la Educación

se debe implementar este ya en el espacio educativo porque no es lo mismo decir que hacer .

Asociando el propósito de investigación a los estudiantes se les realiza una pregunta que brinde una respuesta que sea efectiva para concluir con una respuesta creíble y responden de la siguiente manera.

Para la investigación , el director permanece poco tiempo en el centro y si es el subdirector, maestros tic, inspectora están, pero a la misma vez es como que no están porque no resuelven en nada otros estudiantes hacen mención que la estadía del director es poca más en el turno vespertino, la verdad que no saben responder con claridad si tiene algún liderazgo porque no logran evidenciar algo que con lleve al compromiso de mejoras en pro del bienestar del centro y de los estudiantes, empezando que no es serio en la toma de decisiones, muy burlista entre otras cosas otros estudiantes expresan de la misma manera hay semanas que ni la cara le vemos, solo sabe decir va para reunión que tiene que realizar material para teleclases, a traer libros me llamo el delegado me voy etc., solo anda de un lado a otro, pero casi nunca en el centro.

si hay algún problema con los estudiantes de pleitos o alguna indisciplina llaman a los padres un día después para solucionar la situación si amerita que los padres estén presentes y llega el día y no esta los hace perder el tiempo y él debe de respetar el tiempo de la demás , seriedad, sobre todo.

De igual manera se puede evidenciar de manera general que tanto el director y los docentes no manejan de manera eficaz los tipos de liderazgo y en que se centra cada uno de ellos puesto que solo hicieron mención de cada uno de ellos y no argumentaron ninguno y en algunos desconocen de que se trata.

Considerando las respuestas más oportunas nos tomamos a la tarea de argumentar que el director del centro san José de los Ríos permanece irregularmente en el centro antes mencionado, esto dificulta de manera general la buena andanza del proceso educativo puesto que es de gran importancia que el director se tome más tiempo en el centro con el deseo de mejorar el funcionamiento del centro y promover proyectos de innovación , integración de todos y trabajo colaborativo – en conjunto evidenciando la

estima del centro enmarcando el cambio que este necesita para mejorar su estadía en el centro y su liderazgo de manera positiva.

En que favorecen los tipos de liderazgos al proceso educativo, que debería de mejorar el director para su desempeño.

De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 278) consiste en: Encontrar el grado de relación que puede existir entre dos variables. En este caso el estudio en comprobar el liderazgo del directivo afecta o favorece de una manera directa y positiva en el nivel del compromiso docente.

con respecto a la entrevista que se realizó al director responde que los tipos de liderazgo en el proceso educativo favorecen de gran manera , ayuda a realizar las cosas de una manera más conceptual con mayor conocimiento siguiendo una línea de acción que sirva para orientación y organización de diferentes actividades relacionadas con el campo educativo de tal manera que se pueda garantizar la integración de todos los involucrados de igual manera para los docentes exponen que favorece al crecimiento personal y desempeñar mejor su función que se le demanda, efectiva para aumentar la eficiencia y la equidad de todos los involucrados siempre y cuando lo haga de una manera correcta.

No así otros, maestros aducen que no favorece en lo absoluto puesto que requiere mejor calidad y/e liderazgo si se pudiese llamar así a la imprudencia que presenta ante la comunidad educativa esto muchas veces no se logra por el factor tiempo que no le brinda a la institución esto a él no le permite llevar a cabo su labor como director–líder , por otra parte favorece siempre que todo director se apropie un poco de cada tipo de liderazgo no esquematizarse en un solo tipo de liderazgo esto ayudara al desempeño de resultados escolares de manera decisiva y positiva.

Coincidiendo con las ideas que abordan los estudiantes que hicieron referencia que el director como no favorece en nada ya que debería de mejorar su comportamiento, disciplina, aunque sea el director debe de saber cuál, es su lugar dentro de la escuela, debe de mejorar en el tiempo que le brinda a nuestro colegio y en muchas ocasiones la manera de expresarse con los demás que no es la adecuada.

otros exponen que mejorar la comunicación entre director , docentes , estudiantes sería una buena señal de cambio considerándolo de una manera positiva para iniciar un nuevo periodo con grandes visiones , mejorando la manera de dirigirse a los estudiantes, tener un espacio privado para llamados de atención evitando las malas actitudes delante de la multitud porque esto no ayuda a la autoestima de nosotros como estudiantes, velar por el colegio mejoras entre otras ya que se nota que le vale si la escuela cae frente a sus ojos.

No pone en práctica sus destrezas y habilidades y no es que no las posea porque todo ser pensante tiene alguna debilidad y destreza otras más sobresaliente que otras pero que al final ayudan a la mejora de algún trabajo siempre que se trabaje en equipo logrando el involucramiento de todos para el desarrollo de actividades que requieren de su cumplimiento.

Por lo tanto para concluir con el tipo de liderazgo que ejerce el director y que debe mejorar en centro San José de los ríos Consideramos que para un líder no se trata de saber de qué se trata hablando en términos de concepto únicamente si no de practicarlo para la efectividad del mismo, puesto que al no ejercerse de esta manera no se logra la comunicación fluida que debe de haber en un entorno laboral, la práctica de destrezas y habilidades no es eficiente, esto ha sido un gran desafío para el ámbito de la educación ya que se evidencia muchas inconsistencias en el desempeño directivo y por ende dificulta el desarrollo del desempeño docente.

Desempeño docente: Cómo incide su liderazgo en el desempeño de los docentes

¿Y cómo repercute en el aula de clase?

Según (Letelier, 2008), el desempeño profesional docente es la actuación del profesor de acuerdo a sus competencias pedagógicas para poder orientar, guiar y evaluar el proceso de aprendizaje del alumno y que el aprendizaje sea de calidad.

Para darnos cuenta del desempeño docente y de qué manera lo perciben los estudiantes realizamos algunas interrogantes los cuales nos dieron las siguientes respuestas:

Pedagogía con Mención en Administración de la Educación

Debemos de realizar esta pregunta para abordar que nos puede decir el director con respecto como percibe que su liderazgo incide en su personal docente :bueno a nivel personal incide de una manera positiva debido a la disponibilidad que tengo con todo mi personal y de esa manera ellos deberían transmitirlo pero en muchas ocasiones no es así considero que la disposición de ellos no es total hay algunas irregularidades por ejemplo en horario de su entrada varía y todo esto lo observan los estudiantes porque hablando en términos técnicos esto es indisciplina laboral y esto afecta esa la disposición en el aula de clase para que la estadía de los estudiantes en el centro sea provechosa y de satisfactoria.

Para los docentes consideran que ha incidido de manera positiva al implementar diferentes estrategias que ayuden al desenvolvimiento de nuestros educandos preparándolos para la vida de una manera consciente y significativa otros expresan meramente de su protagonismo en el aula de clase asumiendo que su desempeño como docente en el aula de clase es ser líder, guía colaborador, para el proceso de enseñanza–aprendizaje en los estudiantes , ha incidido de manera positiva en la vida estudiantil ya que, muchos de ellos han podido ingresar a la universidad y de la misma manera culminar sus estudios profesionales de igual manera enseñar de manera eficiente al poner en práctica todas las habilidades y destrezas a la par de los indicadores de logro para obtener un buen resultado.

Por otra parte para los estudiantes es evidente el desempeño docente y la manera que este lo implementa en el aula de clase por eso los hacemos protagonistas de la investigación en donde las respuestas a estas interrogantes han sido de gran utilidad, de igual manera , brindan sus aportes entre ellas tenemos que para algunos no existe una buena relación director docente puesto que este origina conflictos con los docentes en los cuales el director toma represalia y algunas actividades no somos tomados en cuenta porque los estudiantes somos los que pagamos los platos rotos de su falta de liderazgo y profesionalismo.

No negaremos que en algunas ocasiones nos vemos involucrados en situaciones negativas que no ayuda a mejorar en el centro, se dejan llevar por chisme y en muchas ocasiones sentimos que afecta el buen camino del colegio en ocasiones hemos

Pedagogía con Mención en Administración de la Educación

escuchado como el director se expresa mal de los docentes , ellos se dan cuenta, esto a ellos los desmotiva e influye a que no se desarrolle una buena fluidez de aprendizaje así, porque nosotros queremos aprender de nuestro ejemplo que son el director y los docentes pero no aprender la parte mala si no lo bueno es por esto que una mejora en lo antes mencionado vendría a fortalecer los lazos de unidad y paz que debe de haber en un centro educativo donde se apropian todos los involucrados en este proceso de aprendizaje aún más de los valores de respeto , responsabilidad entre otros .

Fortaleciendo lo que argumenta ya está perdido (La relación que tiene el director y los docentes a desmejorado, porque en años anteriores podíamos ver que se llevaban mejor que ahora, esto lo vamos detectando como una gran problemática que existe y no deja avanzar en unidad).

Para otros consideran que el principal componente para un buen desempeño del cargo y una buena dirección para que todo funcione en orden y disponibilidad es un buen liderazgo autogestión para la mejora de un espacio educativo con calidad y calidez , entre otras las destrezas interpersonales como la comunicación , empatía , escucha activa , trabajo en equipo porque en algunas respuestas exponen que su no es afectiva con los docentes a menos que sean convocados a reuniones pm actividades y con los estudiantes en actos donde se celebran fechas importantes .

Al leer y presenciar algunas expresiones que dan director, docentes, estudiantes nos hemos dado cuenta que para ser un líder debe de implementar un plan de acción que ayude al mejoramiento de su liderazgo, que la comunidad educativa sea testigo del cambio que quiere enmarcar el director. para ser un líder no se necesita resaltar lo malo si no la manera que se debe de mejorar para lograr un trabajo en unidad, paz, por un mismo objetivo seguir por más victorias educativas en el cual sean participe todos los protagonistas.

Para lograrlo se debe de ser flexible para modificar la forma de trabajo y estrategias siempre y cuando sea necesario, dar retroalimentación positiva y estar dispuesta a recibirla , priorizando la comunicación , reconociendo el trabajo de los demás y brindar oportunidades de apoyo y crecimiento algo muy importante enseñar con el ejemplo

porque los directores y en este ámbito los docentes deben de ser íntegros , es decir poseer un sentido de justicia para tratar a su equipo y delegar oportunamente en el momentos justo fomentando la confianza en cada docente dejando paso a la equivocación porque es una puerta de aprendizajes en la práctica de la humildad al desempeñarse en cualquier espacio .

Fortalezas y debilidades del liderazgo en el desempeño docente

Definitivamente esta es una parte donde nadie quisiera abordar, más que todo en las debilidades pero debemos saber que nos puede decir el director con respecto a esto: donde él respondió que considera que como ser humano tiene debilidades y admite que una de las que tiene es la poca disponibilidad para el centro es decir el poco tiempo que paso en el mismo, pero no es porque no quiera si no “porque tengo que darles cumplimiento a orientaciones de estricto cumplimiento (reuniones a las cuales somos convocados todos de manera general los directores u otras orientaciones que surgen durante la jornada de trabajo”.

Es lo único y sé que esto repercute en el desempeño docente porque al estar mucho tiempo solos, los docentes se desmotivan u en otros casos no se trabaja con empeño y dedicación de igual manera poseo Fortalezas: bueno en estos casos son muchas de manera muy consciente trato de ser una persona flexible, dispuesta al trabajo en equipo, colaborador, comunicativo, comprometido con la comunidad educativa porque lo que hago lo desempeño por vocación no por ocasión.

A su vez se realiza la misma interrogante donde los docentes comentan que no saben si llamarle fortaleza al hecho de participar en ciertas actividades porque consideran que es parte de su trabajo, pero bueno es un punto de vista y esto no colabora mucho en nuestro desempeño, otra parte aducen o comparten que en cierta parte busca alternativa para mejorar el proceso de aprendizaje tanto del maestro como del estudiante ,una de las fortalezas que tiene como director es la comunicación en los actos cívicos y creo que solo esa.

Debilidades su falta de compromiso institucional esto dificulta un desempeño eficiente porque cada docente sabe cuáles son sus responsabilidades, pero si existen más debilidades que fortalezas en el liderazgo del director y esto difícilmente ayuda al

Pedagogía con Mención en Administración de la Educación

mejoramiento del desempeño docente por mucho que él diga que los docentes son los que no apoyan, pero en su mayoría ha sido por el proceder del director del centro.

Por consiguiente hay otros docentes que nos dicen que de manera personal no incide en nada el hecho que el director no implemente un buen liderazgo ya que como docente tengo una gran fortaleza en mi desempeño es que tengo un nivel académico para ejercer el grado que imparto esto no quiere decir que las sé todas pero el grado de escolaridad ayuda a ejercer un cargo de manera eficiente quizás sea lo que le haga falta al director sin sabemos que los años de experiencia pesan en nuestro **Currículo** pero el aprendizaje adquirido durante los años también porque todos debemos estar dispuestos a cambios , actualización mediante cursos entre otros.

En este mismo aspecto no se menosprecia lo que puedan mencionar los estudiantes puesto que ellos son protagonistas del centro escolar san osee de los ríos y nos brindan sus aportes significativos : los estudiantes critican lo que respecta a debilidades y fortalezas del director recalcan que solo la comunicación en algunas ocasiones, pero le perjudica muchas cosas, irresponsabilidad , chantajista, no da un buen ejemplo, no muestra respeto a las madres de familia estudiantes mujeres muy morbosos y como administrador de esta institución debe de ser el mejor portado dar el ejemplo en cuanto acciones y aptitudes dentro del centro .

Otros estudiantes abordan que si hablan de fortalezas no son muchas su desempeño deja mucho que desear y los maestros reclaman porque solo a ellos les deja la carga de todo es decir todo lo que se le orienta sale bien por la intervención de los maestros no por la buena coordinación del encargado de la buena andanza del centro.

Debilidades son mucha falta de autoridad con los estudiantes, reconocer el esfuerzo de los maestros y estudiantes, para el fin de año mostrar un poco de empatía con los docentes estudiantes y despedirlos por lo menos con una frase motivadora mostrar que él puede ser un líder y no un director que le dé gusto que culmine el año escolar como que se libra de alguna carga esto lo observamos en su actuar y no es en modo de crítica y si se ve como una crítica que sea de manera constructiva porque queremos

un cambio para el colegio donde colaboremos todos para la mejoría del mismo. Otros estudiantes prefieren no comentar al respecto

Del mismo modo hablan que fortalezas no tiene es un hombre que deja mucho que desear como director, pero ni modo, su mayor debilidad es el alcohol y eso no es una buena reputación para el colegio ya que cuando anda ebrio lo hace ante los ojos de la comunidad educativa y de los mismos estudiantes por eso no hay respeto hacia él.

Más que fortalezas consideramos que hay maneras de fomentar el liderazgo en el centro en pro de mejorar el desempeño docente y la buena comunicación del colegio y el director no hace por donde buscar cómo mejorar en sus grandes debilidades que tiene porque hace mención vean a su director tantos años de experiencias estudiando ,ustedes no quieren nada, esa no es manera de motivarnos , ambicioso no tolera los errores que puedan presentar los docentes se enfada y vemos que está mal porque nadie es perfecto y de los errores uno aprende .

Hay estudiantes que prefieren no comentar al respecto.

Como resultado cabe destacar que el director considera que el desempeño docente es regular, si tomamos en consideración lo expresado en las preguntas anteriores en las que se pone de manifiesto evidencias de poca integración por parte de esta instancia. Por consiguiente, el equipo de investigación se hace la siguiente interrogante ¿cómo valora el director el desempeño del docente sin tener datos o información provenientes de un acompañamiento sistemático y continuo?

Es responsabilidad de cada docente cumplir con su desempeño a cabalidad para mejorar la calidad de la enseñanza de los estudiantes, pero algo que él está obviando como líder es que no únicamente depende del docente sino de todos los involucrados en el centro educativo.

Según (Chiavenato, 2016). señala que es el proceso en el cual el trabajador a través de la responsabilidad cumple con las tareas asignadas para alcanzar el objetivo de la

organización. Sin embargo, al docente hay que apoyarle en su labor, así como desarrollar las habilidades, cualidades, capacidad docente, uno de los procesos de gran importancia que le corresponde en su labor directiva al líder pedagógico en este caso el director.

De igual manera podemos evidenciar una gran contradicción entre los entrevistados pues sacan a relucir asuntos delicados que un líder debe de procurar limitarse a ejercerlas y si estas no favorecen al mejoramiento de su liderazgo con mayor razón, el Ministerio de Educación promueve el respeto a los demás, ser ejemplo ante la comunidad educativa, la unidad la paz, armonía, responsabilidad laboral esto no se está desarrollando en el centro escolar san José de los Ríos, no omitimos manifestar que el liderazgo es una prioridad de política educativa una actitud de cambio mejoraría el liderazgo directivo y por ende el desempeño docente .

Según Kurt Lewin Los entornos de trabajo autoritarios se caracterizan por el hecho de que el líder monopoliza la toma de decisiones. Es esta persona quien determina los roles de los subordinados, las técnicas y métodos que deben seguir para completar sus tareas y las condiciones en que se desarrolla el trabajo, aunque este muchas veces no sea efectivo, que es prácticamente el desorden que se puede ver en esta organización del centro escolar y su líder al frente porque solo él tiene la última palabra aun no estando presente en el centro que es lo que aducen de no darle el debido cumplimiento a su cargo.

Propuestas de estrategias que permitan mejorar el liderazgo

Al respecto, (Gutierrez, P.H., 2006), refiere que una tarea vital del líder y su equipo es establecer el sistema de medición del desempeño de la organización, con base a ellos se puede encauzar el pensamiento y la acción a lo largo del ciclo de negocio en los diferentes procesos que permitan mejorar el liderazgo en su entorno educativo.

Para concluir con este trabajo investigativo debemos conocer si el director sugiere o necesita alguna propuesta que ayude a mejorar su liderazgo en caso de no sestar desempeñando su roll a cómo debe de ser el cal nos responde de la siguiente manera Considero que no necesito un plan estratégico o propuestas para mejorar, las pocas dificultades que se generan en nuestras jornadas laborales, se pueden mejorar con el

Pedagogía con Mención en Administración de la Educación

tiempo, en reuniones donde intercambiamos opiniones y creo que para propuestas que permitan mejorar tenemos un cuerpo técnico a nivel municipal que nos puedan ayudar si así lo requiere.

Sin embargo, los docentes nos responden lo siguiente a la misma interrogante todos en el centro incluyendo el director necesitamos propuestas de estrategias para mejorar, motivar en las diferentes actividades para lograr los objetivos propuestos, Promover en los estudiantes juegos de matemática ya que hay poco interés por la asignatura que son orientaciones del Ministerio que se aplica con los estudiantes esto sería una buena propuesta de estrategia para mejorar principalmente en el aula de clase, pero depende del liderazgo que implemente el director para que se puedan hacer efectivas las actividades .

Asumimos sería excelente puesto que no tenemos apoyo directivo con estudiantes que presentan dificultad de aprendizaje, porque se hace de su conocimiento y hace caso omiso ante estas situaciones deberíamos trabajar de la mano para la mejoría de diferentes dificultades que se presentan en el centro.

por otro lado hay docentes que expresan que hace falta la supervisión de manera indirecta en el desarrollo del proceso educativo y dejan una sugerencia para que sea más humano al momento de liderar al personal docentes y valorar la parte disciplinaria de los estudiantes es importante que estudie administración escolar para que logre capacitarse a profundidad y ejercer su liderazgo de una manera diferente, que desempeñe la capacidad de gestión administrativa que es otra base primordial que debe de tener un buen líder.

Considerando que, primeramente, el MINED debería de ver el nivel de profesionalización del director para el cargo que está asumiendo, para poder lograr que los docentes trabajemos mejor, con apoyo, más dedicación de esta manera mejorar el desempeño docente en el aula de clase, porque como docentes debemos estar en constante actualización para implementar estrategias a nivel de centro y así lograr el logro de los objetivos que perseguimos.

Pedagogía con Mención en Administración de la Educación

Por tal razón los estudiantes responden: consideran que es necesario realizar alguna propuesta que ayude a mejorar el liderazgo y por consiguiente el desempeño docente ellos consideran importante y necesario porque ayudaría a todas las mejoras en la escuela esto vendría a beneficiar mucho ya que tenemos maestros muy capacitados, eso es una ventaja solo se trata que la comunicación sea más fluida y de esta manera mejorar en el espacio en el cual pasamos mucho más tiempo que en casa.

El director debe de saber que hay cosas que no está haciendo bien las cuales debe de mejorar y que los docentes vean su accesibilidad a dicho cambio para que este porvenir sea generalizado y contagie de manera positiva a todos en el centro escolar, en esta interrogante solo tomamos las respuestas más relevantes de 3 estudiantes puesto que las demás respuestas hacen referencia en lo antes mencionado.

En cuanto a la propuesta el director expresa que no la necesita esto es un gran error porque como servidor público debe estar dispuesto a cambios sin menospreciar el aporte significativo que pueda ayudar a la mejora de su liderazgo, en tanto para los docentes consideran prudente marcar un cambio en el centro porque quieren ver el avance y desarrollo del proceso enseñanza –aprendizaje , los estudiantes consideran una acción positiva que pudiera tomar el Ministerio de Educación por mejorar el desempeño del director que es la parte que está generando polémica y distorsión al desarrollo del centro escolar .

Ferreiro (2006) señala que el docente favorece el aprendizaje, estimula el desarrollo de potencialidades y corrige funciones cognitivas deficientes; es decir, mueve al sujeto a aprender en su zona potencial siempre y cuando sea guiado de manera oportuna para enmarcar el cambio a nivel educativo, social, cultural entre otros.

Valorando paso a paso el desempeño del director; demuestra ser un líder autoritario debido a la poca integración de él en las actividades a desarrollar en el centro, obstaculizando el progreso para la comunidad educativa, el director posee un **liderazgo autoritario** tomando en cuenta el concepto de este estilo de liderazgo, los docentes consideran que él tiene el poder absoluto y ellos pocas oportunidades de participar sin brindar sugerencias en la toma de decisiones.

Pedagogía con Mención en Administración de la Educación

Por otra parte, refleja que el liderazgo que ejerce el director es liberal es decir ejerce los 2 al momento de ejercer su labor es un tanto contradictorio puesto que deja que los demás asuman y realicen todo a como ellos consideren conveniente. Cabe destacar que los estudiantes resaltan que el director no incide positivamente esto debilita la comunicación que debe de ser fluida y les permite relacionarse con ellos.

Estas situaciones afectan de manera evidencial al desempeño docente durante la aplicación de instrumentos se pudo evidenciar que al momento de responder se muestran de una manera insegura, esto fue un obstáculo para obtener la totalidad de los resultados requeridos, no así los estudiantes aducen que el trato al personal docente no es buena debido a la poca comunicación que existe entre ellos, de la misma manera los estudiantes sienten el desinterés del director al proceso de enseñanza-aprendizaje que puedan adquirir durante las jornadas de clases, esto es notorio porque al momento de la aplicación de instrumentos no estuvo presente , el personal docente y estudiantes quedaron a cargo de los entrevistadores sin delegar funciones en el personal administrativo que se encontraba en el centro (subdirector –inspectora educativa).

- Las características personales nos muestran tal y como somos sin embargo nuestras actitudes inciden en la percepción de las personas que nos rodean por eso importante tener en cuenta que el director reconozca la necesidad de cambio que necesita el centro procurar buscar la participación de la comunidad educativa en las diferentes tareas.
- Siendo (director) el pilar fundamental en los desafíos del centro educativo, lo cual se contrasta en lo antes expuesto haciendo referencia a la programación de actividades, encargándose de especificar los fines, objetivos y metas de la escuela para su buena andanza en donde debe estar integrada la comunidad educativa (director, docentes, estudiantes, y padres de familia).
- Se logra evidenciar que no hay una supervisión continua que favorezca a mejorar su entorno de una manera constante y efectiva. Estos datos indican que liderazgo que realiza el director es preocupante, todo lo antes mencionado impide el desarrollo del colegio, el director no se esfuerza por darle cumplimiento a las políticas educativas en pro de la calidad educativa.

Pedagogía con Mención en Administración de la Educación

En relación a esto a través del trabajo realizado se identificó que no existe cuerpo Administrativo, puesto que el director pasa poco tiempo dentro del centro quien realiza las actividades y toma de decisiones son los docentes en la mayoría del tiempo. El centro no cuenta con una Misión y Visión lo que limita a un desempeño específico sino más bien se basa a un entorno global del sistema educativo basado en la misión y visión del MINED.

No existe Manual de Funciones del centro limitando así las funciones que el director debe ejercer en el cargo para un mejor desarrollo de su liderazgo, por consiguiente, se debe tomar en consideración el nivel académico para el cargo que desempeña, actitudes y capacidades para cumplir con las exigencias del grupo y que el centro funcione con normalidad, pero no en documentos escritos.

La entrevista realizada al director nos refleja que no hay un organigrama donde especifique la jerarquía y funciones del personal cada quien hace lo que quiere sin guía alguna. Podemos resaltar que se requiere poner por escrito y en lugares visibles la estructura organizativa del centro para que la comunidad educativa reconozca la misma, la función que desempeña cada uno de los protagonistas (administrativos y docentes).

Para culminar se motiva al director en la actualización de conocimientos en el área educativa y mejorar el sistema pedagógico del centro educativo que tiene a su cargo, a su mejorar la gestión escolar, el liderazgo aplicado, el desarrollo del desempeño de los docentes, de igual manera se le recomienda la práctica de los buenos valores, como ciudadano administrador de la educación es uno de los principales personajes que debe de dar el ejemplo ante de la comunidad educativa

IX CONCLUSIONES

- El liderazgo que implementa el director del Colegio San José de los Ríos en la modalidad de secundaria en el municipio de Ticuantepe departamento de Managua, es tipo autoritario esto origina la poca práctica de las relaciones humanas y laborales con la comunidad educativa.
- La incidencia del liderazgo en el desempeño de los docentes de secundaria del turno vespertino, del Colegio San José de los Ríos del Municipio de Ticuantepe, es bajo según los resultados de las dos evaluaciones realizadas en el mes de julio y noviembre lo que implica la buena comunicación con padres de familia.
- Las Fortalezas y debilidades del desempeño docente en el colegio San José de los Ríos, Municipio de Ticuantepe: los docentes poseen experiencias, conocimientos pedagógicos para desempeñar el liderazgo en el aula de clase. Las evaluaciones en cada semestre se realizan, pero no se cumple con el proceso orientado, originando poco interés y mejorar las debilidades de los maestros.
- Se presenta una propuesta de estrategia que permita mejorar el liderazgo en función del desempeño docente en el colegio San José de los Ríos, acorde a las debilidades encontradas.

X.RECOMENDACIONES

Director

- Para mejorar el tipo autoritario y la práctica de las relaciones humanas y laborales con la comunidad educativa, recomendamos aplicar una comunicación asertiva, saber expresar lo que se desea para alcanzar buenos resultados.
- Para mejorar el desempeño de los docentes puesto que resulta ser bajo según los resultados de las dos evaluaciones realizadas en el mes de julio y noviembre es recomendable cumplir con el proceso que orienta el Ministerio de Educación para que este sea objetivo y de esta manera motivar a los docentes para que tomen en cuenta las debilidades y buscar las soluciones.
- Recomendamos practicar la propuesta de estrategia que permita mejorar el liderazgo en función del desempeño docente en el colegio San José de los Ríos, acorde a las debilidades encontradas.
- Que el director indague y se apropie del manual de funciones de los centros públicos dándole uso y cumplimiento para lograr un mejor desarrollo en el cargo el cual este manual antes mencionado se dejara en anexos.
- Acompañamiento del MINED municipal al cuerpo administrativo, de esta manera ayudara al director a realizar las actividades educativas eficiente y con espíritu de servicio ante la comunidad educativa donde estarán todos involucrados, para lograr un mejor desempeño docente y mejorar su liderazgo.

IX. FUENTES CONSULTADAS, BIBLIOGRAFÍA, DOCUMENTOS, WEB GRAFÍAS Y OTRAS

- Jiménez. (1982). *Planificación: Concepto e importancia*. Ackoff. (1981).
- Aguirre, L. M. (2012). *Administración educativa*. Mexico: Red Tercer Milenio S.C.
- Alvarado, (. c. (1998). Evaluación del desempeño de los docentes. En A. (. cit.:29), *Evaluación del desempeño de los docentes* (págs. 98-80). Colombia: Universidad de Manizales.
- Antúnez, S. (2008). La formación del docente en y para la complejidad. *Revista Teoría de la Educación-12*, 29-43.
- Arias, F. (20012). *El proyecto de investigación-Introducción a la metodología científica 6ta edición*. Caracas, Venezuela: EPISTEME, C.A.
- CALAMEO. (s.f.). Obtenido de <https://es.calameo.com/read/00121924197174abbd8f1>
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría de la administración séptima edición*. Mexico: McGRAW-HILL INERAMEICANA DE EDITORES S.A DE C.V.
- Cortés. (1998).
- David, W. (08 de 09 de 2022). *El Acompañamiento Pedagógico*. Obtenido de <https://es.scribd.com/document>.
- Goodstein. (1998).
- Gutierrez, P.H. (2006). *Calidad Total y Productividad*. Mexico: Mc Graw - Hill.
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez-Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. Iztapalapa, Mexico: Mac Graw Hill.
- Hernandez, S. (2002). *Administración: Pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*. Mexico: McGraw-Hill. Recuperado el 24 de junio de 2021
- Jiménez. (1982). *Planificación: Concepto e importancia*.
- Koontz, H., Weirich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial 14a edición*. Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.
- Letelier, M. (2008). *Evaluación del Desempeño Docente*. MENEDUC.
- López. (2010).

madrigal. (2011).

Martinez Aguirre, L. (2012). *Administracion Educativa*. Mexico: Red Tercer Milenio S.C.

Mazariego, L. G. (3 de febrero de 2020). *Observatorio Instituto para el futuro de la educacion*. . Obtenido de Profesionalizacion docente: Competencias en el siglo XXI: <https://observatorio.tec.mx/edu-bits-blog/profesionalizacion-docente-competencias-siglo-xxi>

Méndez. (2012).

MINED. (2008). *Acompañamiento Pedagógico al Docente. Técnicas y estrategias de la Enseñanza*. Lima 2013: MINED pp.217.

Montenegro Aldana & Abdon Ignacio. (2003). *Evaluacion de Desempeño Docente, fundamento, modelo e instrumentos*. Bogota: Cooperativa Magisterio.

Murdick. (1994).

Porto, J. P. (18 de agosto de 2021). *Concepto de gestion*. Obtenido de Julián Pérez Porto: <https://definicion.de/gestion/>

Porto, J. P., & Merino, M. (19 de septiembre de 2008). *Definicion.de: Definición de método inductivo*. Obtenido de Definicion.de: Definición de método inductivo: <https://definicion.de/metodo-inductivo/>

Rosario, C. (31 de mayo de 2021). *Etomologias de Chile*. Obtenido de <http://etimologias.dechile.net/?administracio.n>

Sanchez, E. F. (2010). *administracion de empesas*. madriz: parainfo.

Stoner. (1996). Planificación. : *Funciones Administrativas con énfasis en Planificación de*.

Tamayo y Tamayo, M. (2002). *El Proceso de la Investigación Científica*. Mexico: LIMUSA, S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores.

Vaillant, D. (26 de 09 de 2022). *Revista Iberoamericana de Evaluacion Educativa*. Obtenido de Algunos Marcos Referenciales en la Evaluacion del Desempeño Docente: <https://revista.uam.es/riee/view/4663>

Walker. (1989). Revista Cientifica de FAREM Esteli. *Revista Cientifica de FAREM Esteli*, p105.

Wigodski S, J. (jueves de Julio de 2010). Obtenido de <http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.com/2010/07/fuentes-primarias-y-secundarias.html>

María Saleme de Burnichon.(1997). “Decires”. Córdoba Narvaja Editor

01. Counselling en el liderazgo – Competencias de Liderazgo - [...] Enrique, F. (2019, July 9). 11 Definiciones que describen la figura del liderazgo. EL LIDER EXPONENCIAL. [https://liderexponencial.es/11-definiciones-que-describen-la-figura-del-lider/ \[...\]](https://liderexponencial.es/11-definiciones-que-describen-la-figura-del-lider/)

- Stogdill, R.M. (1974). Handbook of leadership: A survey of the literature, New York: Free Press.
- <http://dle.rae.es/?id=NGzizyCV>
- http://www.etymonline.com/index.php?term=lead&allowed_in_frame=0
- <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/lead>

Anderson, Terry. Leadership: New Skills for an Extraordinary Future. Amherst, Mass.: Human Resource Development Press, 1992.

Bass, Bernard. “From transactional to transformational leadership: Learning to share the Vision.” Organizational Dynamics, vol.18 nº 3, pág. 10-31, 1990.

Bennis, Wad Nanus, B. Leaders: The Strategies of Taking Charge. Nueva York: Harper and Row, 1985.

Ceberio, Marcelo y Paul Watzlawick. 1998. *La Construcción del Universo*. Herder. Barcelona.

<http://repositorio.ucp.edu.pe/handle/UCP/826>

Pérez, F. A.(2009). Un modelo para el desempeño profesional del docente de preuniversitario. La Habana: ICCP.

XII. ANEXOS

Pedagogía con Mención en Administración de la Educación

**FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA
CARRERA DE PEDAGOGÍA CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA
EDUCACIÓN.**



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

XIII DISEÑO DE PROPUESTAS DEL LIDERAZGO DIRECTIVO

Estrategia # 1

Capacitación motivacional con el fin de fortalecer la importancia del liderazgo directivo y mejorar por ende en el desempeño docente del Centro de Educación Básica y Secundaria san José de los Ríos del departamento de Managua, Municipio de Ticuantepe en el II Semestre 2022.

Autores:

- Garay Calderón Jamithon Francisco
- Gutiérrez Gómez Yahosca Vanesa

Tutor (a): Maryen Jael Balladares López.

Br. Garay Calderón – Br. Gutiérrez Gómez (2022)

INTRODUCCION.

(Méndez, 2012) Plantea que una investigación tiene una justificación práctica cuando su desarrollo ayuda a resolver un problema o, propone estrategias que al aplicarse contribuirán a resolverlo. Basados en este argumento afirmamos que nuestra investigación tiene una justificación práctica ya que nuestro cuarto objetivo específico es proponer un plan de acción para dar una posible solución ante la problemática encontrada.

El liderazgo en una organización debe de trazar una estrategia para lograr los objetivos propuestos para la efectividad a nivel educativo, consiste en guiar a todo los implicados para poder alcanzar puesto que si no se ejerce un buen liderazgo no se pueden garantizar los resultados y posiblemente no evidenciar las posibles dificultades que se puedan presentar a futuro.

Un buen líder debe tener siempre un plan a seguir, no solamente cumplir con metas que ya están establecida y objetivos, si no afrontar las diferentes situaciones que se puedan presentar en el equipo de trabajo, mantener la motivación, inspirar, resaltar fortalezas más que dificultades y no permitir que los problemas cotidianos afecten su desempeño.

Una vez identificadas las fortalezas y debilidades que presenta el director en función al desempeño docente en el Centro de Educación Básica y Secundaria San José de los Ríos en base a los resultados obtenidos se presenta el siguiente diseño de estrategias.

Justificación

La realización de una capacitación motivacional es importante porque se brindara técnicas que debe implementar el director para fortalecer su liderazgo y dar solución a las limitantes que se evidencian en el centro san José de los ríos , permitiendo la integración de toda la comunidad educativa para mejorar la calidad educativa , siendo beneficiados director, docentes, estudiantes y de forma indirecta los padres de familia que están de manera irregular inmerso en diferentes actividades educativas .

Objetivo General:

Diseñar estrategia “capacitación motivacional con el fin de fortalecer la importancia del liderazgo directivo y mejorar por ende en el desempeño docente del Centro de Educación Básica y Secundaria san José de los Ríos del departamento de Managua, Municipio de Ticuantepe en el II Semestre 2022”.

Objetivos específicos:

- Explicar estrategia que fortalezca la importancia del liderazgo ante la comunidad educativa.
- Ejecutar capacitación que motive la integración y trabajo en equipo.
- Brindar acompañamiento a la dirección al momento de impartir la capacitación motivacional.

Pedagogía con Mención en Administración de la Educación

CAPACITACIÓN

Centro de Educación Básica y Secundaria San José de los Ríos

Departamento: Managua **Municipio:** Ticuantepe

Participantes : 1 Director 8 Docentes 2 Facilitadores

TEMA:

Capacitación motivacional con el fin de fortalecer la importancia del liderazgo en el desempeño docente entre ellas mejorar las relaciones interpersonales en el Centro Educativo

Actividades o líneas de acción	Estrategias o actividades	Resultados esperados	Recursos	Participantes	Responsable
Liderazgo directivo y tipos de liderazgo	Coordinación de actividades a desarrollar	Lograr la interacción de todos los involucrados	papelería y equipos	Dirección Docentes	Dirección Y docentes
Resultados de necesidades que se abordaran en (capacitación)	Facilitar instrumentos que facilite la obtención de información acerca de las necesidades que se quiere abordar en la capacitación.	Abordaje del tema en cuestión donde se escuche con mucho respeto las opiniones también del público, esto con el fin de mejorar en las debilidades	Logística, capacitador Medios audiovisuales Refrigerio para hacer de esta capacitación un momento ameno		Dirección y docentes

Br. Garay Calderón – Br. Gutiérrez Gómez (2022)

Pedagogía con Mención en Administración de la Educación

Elaborar un plan estratégico que favorezca nuestro objetivo	Presentar la propuesta de capacitación	Conocer las necesidades las cuales necesitan atención y prioridad haciendo énfasis del trabajo en equipo		Dirección y docentes	
Desarrollo de la capacitación	Presentar la metodología correcta que haga efectiva la atención de los participantes , logrando la integración de todos los implicados al cambio.	Desarrollar un proceso sistemático, continuo sobre la función, relaciones humanas, compromiso del equipo directivo y cuerpo docente para un buen desempeño del liderazgo en el desempeño docente que se ejerce en el centro san José de los Ríos		Dirección y docentes	Capacitador Del MINED Municipal, encargado de inspeccionar el desempeño en los centros educativos (asesor pedagógico)

- El propósito es lograr resultados eficientes en la formación integral de la comunidad educativa dotándoles de todo tipo de implementación para facilitar el proceso de enseñanza – aprendizaje y crear condiciones óptimas que sea a través de un buen liderazgo directivo y de esta manera preparar a todos los implicados para la vida académica.

Br. Garay Calderón – Br. Gutiérrez Gómez (2022)

Pedagogía con Mención en Administración de la Educación

- El fundamento filosófico permitirá al líder educativo tener una visión más real de la organización, teniendo en cuenta a los actores educativos como seres comprometidos con la comunidad en general para el efectivo funcionamiento de la Institución Educativa.

Estrategia # 2

El liderazgo escolar se construye en base a la confianza y colaboración para alcanzar objetivos comunes y metas cuyos logros reportan beneficios a cada integrante de la comunidad escolar.

Generar más y mejores oportunidades para el aprendizaje de los estudiantes, los profesionales y la organización escolar, en su conjunto, es una tarea clave para quienes lideran nuestro sistema educacional.

A través de líderes educativos ofrecer un conjunto de herramientas orientadas a cultivar la colaboración que promueva el aprendizaje fortaleciendo las condiciones bajo las cuales los profesores enseñan y los estudiantes aprenden.

Se pueden tomar en cuenta algunas estrategias que pueden ser efectivas en la institución educativa de la cual venimos haciendo mención en dicho trabajo investigativo

Estrategia	Objetivo	Responsable
Delegar funciones y responsabilidades	Establecer una relación de confianza con el personal podrás delegar algunas funciones y liberar tiempo en las prioridades de la escuela	Director Docentes
Reuniones con interés	Tener reuniones generales con el personal docente, de esta forma se	Directores docentes

Pedagogía con Mención en Administración de la Educación

	podrán establecer objetivos para mejorar la calidad educativa.	
implementar un liderazgo ejemplar	lograr que el personal desarrolle un trabajo efectivo y correcto siguiendo los valores y principios dentro del centro de laboral.	Directores docentes

XIV. PROPUESTA DE ESTRATEGIA



La estrategia de desarrollo del liderazgo debe diseñarse para apoyar la estrategia de mejorar el liderazgo y desempeño docente esta debe especificar las medidas que han de adoptarse para mantener, formar o adquirir líderes capaces de mejorar en sus funciones, así como las habilidades de liderazgo necesarias que exige la estrategia educativa.

Diseñar la estrategia para mejorar el liderazgo –desempeño docente

- **Procesos de integración:** deben familiarizar a los líderes con la comunidad educativa y la cultura de liderazgo, hacerles conscientes de las expectativas y los requisitos de desarrollo que implica cada ascenso pero que no se puede llevar a cabo sin la colaboración y el trabajo en conjunto de la comunidad educativa.
- **Evaluaciones individuales y de la organización:** las evaluaciones se utilizan para ayudar a los individuos a tomar conciencia de sí mismos es un mecanismo que permite objetividad, crecimiento de las personas desde un conocimiento en detalle a las competencias requeridas en la organización educativa para ofrecer datos que permitan a la organización seleccionar talentos que se adapten a los puestos de trabajo disponibles. A nivel organizativo, las evaluaciones determinan el rendimiento de la organización y de sus líderes o el efecto de las actividades de desarrollo en los resultados educativos.

Planes de desarrollo individual: son planes realizados por los líderes para su desarrollo esto puede ayudar a convertir los problemas en oportunidades, de aprendizaje y mejora facilitará el mejoramiento en la relación, comunicación con uno mismo y con los demás. Los mejores planes son (macro) o (micro) que abarcan trabajo, actividades curriculares y extracurriculares que se discuten entre el líder es decir el director y el personal docente a fin que se realice un trabajo equitativo con la finalidad de darle cumplimiento a los objetivos y metas propuestas en los planes elaborados en conjunto.

Br. Garay Calderón – Br. Gutiérrez Gómez (2022)

Pedagogía con Mención en Administración de la Educación

Actividades de aprendizaje necesarias: se requieren determinadas actividades de aprendizaje para ocupar un puesto o aceptar una función de dirección en un nivel determinado dentro de la organización y realizarlas correctamente.

Asignaciones de trabajo: las asignaciones de trabajo a menudo se subestiman como oportunidad para ayudar a los líderes a desarrollar sus competencias específicas o poner en práctica comportamientos clave. Para mejorar la concentración en el aprendizaje a partir de las asignaciones de trabajo, es importante contar con objetivos específicos, oportunidades para recibir comentarios críticos sobre los progresos realizados y disponer de un personal consiente a discutir las estrategias de aprendizaje destacando mejoras en ellas.

Instrumentos aplicados

**FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA
CARRERA DE PEDAGOGÍA CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA
EDUCACIÓN.**



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

GUIA DE ENTREVISTA A DIRECTOR

I. INTRODUCCIÓN

Estimado Director como parte de un ejercicio académico de Seminario de Graduación, realizaremos un diagnóstico sobre Liderazgo directivo y su incidencia en la evaluación del desempeño docente que realiza usted en el Centro de Educación San José de los Ríos, en la modalidad de secundaria en el turno vespertino en el municipio de Ticuantepe durante el II semestre del año 2022, recurrimos a Usted, para conocer y recopilar dicha información, agradecemos su valioso apoyo.

El objetivo de la presente entrevista es, conocer su opinión acerca de liderazgo directivo y su incidencia en el desempeño docente que realiza usted en el Centro Educativo San José de los Ríos en la modalidad de secundaria en el turno vespertino en el municipio de Ticuantepe durante el II semestre del año 2022.

II. DATOS GENERALES

Centro de Educación _____

Departamento: _____ Municipio/Distrito: _____

Br. Garay Calderón – Br. Gutiérrez Gómez (2022)

Pedagogía con Mención en Administración de la Educación

Fecha: _____ Años de servicio en la educación:

Nivel académico: _____ Especialidad: _____

Estudios realizados: _____ Nombre del Director: _____

Sexo: _____.

III. DESARROLLO

Responda a las siguientes preguntas:

3.1. Liderazgo que implementa el director del colegio san José de los ríos en la modalidad de secundaria.

1. ¿Qué importancia tiene el liderazgo para fortalecer el rol de director?
2. ¿Qué tipo de liderazgo aplica?
3. ¿En que favorecen los tipos de liderazgo al proceso educativo en pro de la calidad educativa?

3.2. Desempeño de los docentes de secundaria del turno vespertino, del Colegio San José de los Ríos.

1. ¿Explique cómo ha incidido el desempeño docente en el aula de clase?
2. ¿Cómo inciden su liderazgo en el desempeño de los docentes?
3. ¿Qué tipos de instrumentos utiliza para valorar el desempeño docente?

Br. Garay Calderón – Br. Gutiérrez Gómez (2022)

3.3. Fortalezas y debilidades del desempeño docente del colegio san José de los Ríos.

1. ¿Cuáles son las principales fortalezas que posee el personal en el desempeño docente?
2. ¿Cuáles son las principales debilidades en el desempeño docente?

3.4. propuestas de estrategias que permitan mejorar el liderazgo en función del desempeño docente en el colegio San José de los Ríos

¿Qué estrategias ha implementado como líder para mejorar el desempeño docente?

¿Qué sugerencias o alternativas aplica como líder para mejorar el desempeño docente?

¿Considera usted que requiere de una propuesta de estrategias que permitan mejorar su liderazgo en función del desempeño docente? Si su respuesta es **SI**, argumente.

FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA
CARRERA DE PEDAGOGÍA CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA
EDUCACIÓN.



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

GRUPO FOCAL:

LUGAR:

Aula clase del primer pabellón de (5to y 6to) grado del colegio San José de los ríos

PARTICIPANTES:

Docentes con más de 8 años de laborar en el centro y estudiantes de séptimo octavo, noveno, decimo, undécimo.

MATERIALES:

paleógrafo, marcadores, lapicero, lápiz de grafito, sillas mesas, refrigerio etc.

OBJETIVO:

identificar las diferentes opiniones de docentes y estudiantes del turno vespertino con relación al liderazgo que realiza el director para fortalecer, beneficiar el desempeño docente.

Pedagogía con Mención en Administración de la Educación

INTRODUCCION:

Somos estudiantes de 3er año de la carrera de Pedagogía con Mención en la Administración de la Educación de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN Managua).

Estamos realizando una investigación de **Seminario de graduación para optar al Título de Técnico Superior**. dicho trabajo lo estamos realizando con el objetivo de obtener valiosa información que nos permita conocer sobre el liderazgo que ejerce el director para fortalecer el desempeño docente, solicitamos de manera formal permitan dar su valioso aporte del cual la información que nos brinde es confidencial y a su vez permitirá la efectividad de nuestra investigación.

PRESENTACIÓN DE GRUPO

TRANSICIÓN:

FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA
CARRERA DE PEDAGOGÍA CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA
EDUCACIÓN.



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

ENTREVISTA A ESTUDIANTES

I. INTRODUCCIÓN:

Estimado Estudiante como parte de un ejercicio académico de Seminario de Graduación, realizaremos un diagnóstico sobre Liderazgo directivo y su incidencia en la evaluación del desempeño docente que realiza el director en el Centro de Educación San José de los Ríos, en la modalidad de secundaria en el turno vespertino en el municipio de Ticuantepe durante el II semestre del año 2022, recurrimos a Usted, para conocer y recopilar dicha información, agradecemos su valioso apoyo.

El objetivo de la presente es, conocer su opinión acerca de liderazgo directivo y sus incidencias en el desempeño docente que realiza el director en el Centro educativo San José de los ríos de los Ríos en la modalidad de secundaria en el turno vespertino en el municipio de Ticuantepe durante el II semestre del año 2022.

II. DATOS GENERALES

Centro de Educación _____

Departamento: _____ Municipio/Distrito: _____

Fecha: _____ Nivel académico: _____

Sexo: _____.

III. DESARROLLO

**3.1. Liderazgo que implementa el director del colegio san José de los ríos
en la modalidad de secundaria**

Br. Garay Calderón – Br. Gutiérrez Gómez (2022)

¿Cómo considera usted la labor del director en el centro de estudios?

¿Cree usted que el director muestra liderazgo en el centro educativo?

¿Según su estadía en el centro cuanto tiempo permanece el director en el colegio?

¿Cómo aprecia usted que el director resuelve las problemáticas del centro educativo?

¿Cómo es el comportamiento del director con la comunidad educativa (estudiante, docente y padres de familia)?

¿Qué considera usted que debería de mejorar el director para su desempeño?

3.2. Desempeño de los docentes de secundaria del turno vespertino, del Colegio San José de los Ríos.

¿Cómo es la relación entre docentes y director?

¿Desde tu perspectiva, el Director brinda acompañamiento a los Docentes (¿se involucra en actividades en el salón de clases, actividades festivas, u otras?

3.3. fortalezas y debilidades del desempeño docente del colegio san José de los Ríos.

¿Según tus conocimientos cuáles son las principales fortalezas que presenta el director?

¿A su punto de vista cuáles son las principales debilidades que presente el director?

FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA
CARRERA DE PEDAGOGÍA CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA
EDUCACIÓN.



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

I. INTRODUCCIÓN:

Estimado Docente como parte de un ejercicio académico de Seminario de Graduación, realizaremos un diagnóstico sobre Liderazgo directivo y su incidencia en la evaluación del desempeño docente que realiza el director en el Centro de Educación San José de los Ríos, en la modalidad de secundaria en el turno vespertino en el municipio de Ticuantepe durante el II semestre del año 2022, recurrimos a Usted, para conocer y recopilar dicha información, agradecemos su valioso apoyo.

El objetivo de la presente entrevista es, conocer su opinión acerca de liderazgo directivo y sus incidencias en el desempeño docente que realiza el director en el Centro educativo San José de los ríos de los Ríos en la modalidad de secundaria en el turno vespertino en el municipio de Ticuantepe durante el II semestre del año 2022.

II. DATOS GENERALES

Centro de Educación _____

Departamento: _____ Municipio/Distrito: _____

Fecha: _____ Años de servicio en la educación _____

Nivel académico: _____ Especialidad: -----

Br. Garay Calderón – Br. Gutiérrez Gómez (2022)

Pedagogía con Mención en Administración de la Educación

Estudios realizados: _____ Nombre del Director: _____
Sexo _____.

III. DESARROLLO

Responda a las siguientes preguntas:

3.1. Liderazgo que implementa el director del colegio san José de los ríos en la modalidad de secundaria.

1. ¿Qué importancia tiene el liderazgo del director?
2. ¿Qué tipo de liderazgo conoces?
3. ¿En que favorecen los tipos de liderazgos que ejerce el director en el proceso educativo en pro de la calidad educativa?

3.2. Desempeño de los docentes de secundaria del turno vespertino, del Colegio San José de los Ríos.

¿Explique cómo ha incidido su desempeño docente en el aula de clase?

¿Cómo inciden el liderazgo del director en su desempeño docente?

¿Qué tipos de instrumentos utiliza el director para valorar el desempeño docente?

3.3. fortalezas y debilidades del desempeño docente del colegio san José de los Ríos.

Br. Garay Calderón – Br. Gutiérrez Gómez (2022)

Pedagogía con Mención en Administración de la Educación

¿Cuáles son las principales fortalezas que posees en tu desempeño docente?

¿Cuáles son las principales debilidades que posees en tu desempeño docente?

3.4. propuestas de estrategias que permitan mejorar el liderazgo en función del desempeño docente en el colegio San José de los Ríos

¿Qué estrategias ha implementado el director para mejorar el desempeño docente?

¿Qué sugerencias o alternativas aplica el director para mejorar el desempeño docente?

¿Considera usted que el director requiere de una propuesta de estrategias que permitan mejorar su liderazgo en función del desempeño docente? Si su respuesta es **SI**, argumente

Galería de fotos

Foto 1: Presentación de Investigadores al personal seleccionado para aplicación de instrumentos.



Figura 2: Explicación de la manera en que se aplicara el grupo focal.



Br. Garay Calderón – Br. Gutiérrez Gómez (2022)

Pedagogía con Mención en Administración de la Educación

Figura 3 – 4 y 5: Respondiendo al grupo focal Docentes y Estudiantes

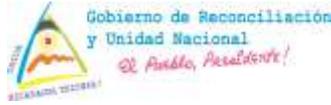


Br. Garay Calderón – Br. Gutiérrez Gómez (2022)

Figura 6: Compartiendo refrigerio con los participantes.



HOJA DE EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO



Ministerio de Educación
División General de Recursos Humanos
División de Personal



Evaluación al Desempeño

Categoría: EJECUTIVO

I. Datos del Evaluado(a):

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

II. Desempeño Laboral del Evaluado(a):

	Factores	Grados					
		I	M	B	MB	E	
1.-	Disciplina laboral: Permanencia en su puesto de trabajo en jornada laboral	20 pts.					
	1,1 Asistencia.	5	1	2	3	4	5
	1,2 Puntualidad.	5	1	2	3	4	5
	1,3 Aprovechamiento de la jornada laboral	5	1	2	3	4	5
	1,4 Comportamiento durante la jornada laboral	5	1	2	3	4	5
	Total Disciplina Laboral	20					
2.-	Responsabilidad: Calidad y Cumplimiento en el trabajo	30 pts					
	2,1 Dominio y conocimiento de su trabajo.	9	2	4	6	8	9
	2,2 Planificación del trabajo	9	2	4	6	8	9
	2,3 Cumplimiento de orientaciones y ejecución en tiempo	6	1	2	4	5	6
	2,4 Calidad de Trabajo realizado	6	1	2	4	5	6
	Total Resultado del Trabajo	30					
3.-	Actitud y habilidad en el trabajo.	30 pts					
	3,1 Capacidad de liderazgo	5	1	2	3	4	5
	3,2 Vocación de servicio	5	1	2	3	4	5
	3,3 Compromiso Social e Institucional	5	1	2	3	4	5
	3,4 Trabajo en equipo y cooperación	4	1	2	3	3,5	4
	3,5 Iniciativa y creatividad	4	1	2	3	3,5	4
	3,6 Relaciones interpersonales	4	1	2	3	3,5	4
	3,7 Capacidad de comunicarse y compartir experiencias	3	1	1,5	2	2,5	3
	Total Actitud y habilidad en el trabajo	30					
4.-	Desarrollo de Competencias.	20 pts					
	4,1 Auto organización	5	1	2	3	4	5
	4,2 Efectividad personal	5	1	2	3	4	5
	4,3 Afán de Logro y Superación.	5	1	2	3	4	5
	4,4 Capacidad de análisis y síntesis	5	1	2	3	4	5
	Total Desarrollo de Competencias	20					

Total Puntaje:

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

Total Puntaje Obtenido: _____

Br. Garay Calderón – Br. Gutiérrez Gómez (2022)

III. Comentarios sobre la Evaluación

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

IV. Evaluación cualitativa del cumplimiento de las actividades extraplan encomendadas

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

Nombre Evaluador(a)

Firma

Nombre Evaluado(a)

Firma

RANGOS

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

MANUAL PARA EL FUNCIONAMIENTO DE CENTROS EDUCATIVOS PUBLICOS



2010:
AÑO DE LA
SOLIDARIDAD
¡Por Nicaragua Libre!



Manual para el Funcionamiento de Centros Educativos Públicos



Managua, Nicaragua
Marzo – 2010

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
TÍTULO I: DISPOSICIONES GENERALES	
Capítulo I: Objetivo General, Objetivos Específicos, Ámbito de aplicación y Definiciones	2
Capítulo II: Misión, Visión, Políticas Educativas y Valores del Ministerio de Educación	3
Capítulo III: Organización de la Educación Básica y Media Regular y No Regular	4
Capítulo IV: Del Año Escolar	5
Capítulo V: De la Matrícula	5
Capítulo VI: De la Enseñanza	6
Capítulo VII: Del Horario	7
Capítulo VIII: De las Actividades Co-programáticas	7
Capítulo IX: Planificación Docente	8
TÍTULO II: DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA	
Capítulo I: Integración	8
Capítulo II: Funciones del Consejo Escolar	9
Capítulo III: Funciones del Consejo de Docentes	10
Capítulo IV: Del Consejo de Madres, Padres o Tutores	10
Capítulo V: De las Asociaciones de los Estudiantes	11
TÍTULO III: DEBERES Y DERECHOS	
Capítulo I: Deberes Cívicos	12
Capítulo II: Del Uniforme Escolar Único	13
Capítulo III: Derechos y Deberes de Madres, Padres o Tutores	13
Capítulo IV: Derechos y Deberes de los Estudiantes	15
Capítulo V: Régimen y Proceso Disciplinario	17
Capítulo VI: De los Docentes	20
Capítulo VII: Derechos y Deberes de los y las Docentes.....	23
TÍTULO IV: DE LAS EVALUACIONES	
Capítulo I: Evaluación del Personal Docente	25
Capítulo II: De las Evaluación de los Aprendizajes	25
Capítulo III: Promoción	28
TÍTULO V: DISPOSICIONES ADMINISTRATIVAS DE LOS CENTROS EDUCATIVOS PÚBLICOS	
Capítulo I: Del Uso y Resguardo de los Libros de Textos Escolares	29
Capítulo II: De los Libros de Registro	29
Capítulo III: De la Denominación de los Centros Educativos Públicos	30
Capítulo IV: De los Cafetines, Fotocopiadoras y Librerías	31
Capítulo V: Movimiento del Personal Docente	31
Capítulo VI: Capacitación del Personal Docente	32
Capítulo VII: De las Prohibiciones	32
TÍTULO VI: DISPOSICIONES FINALES	
Capítulo Único	33
BASE LEGAL	34

INTRODUCCIÓN

El Ministerio de Educación en uso de las facultades que la ley le confiere como rector del Subsistema de Educación Básica y Media, presenta a la comunidad educativa el **Manual para el Funcionamiento de Centros Educativos Públicos**, a fin de garantizar el cumplimiento de las metas, políticas educativas, normativas, procedimientos técnicos y docentes establecidos conforme al marco legal vigente.

En el año 2008 se elaboró por primera vez el Manual para el Funcionamiento de los Centros Educativos Públicos, el cual fue enriquecido con las experiencias y aportes de los Directores (a) de estos Centros, Organizaciones estudiantiles y Sindicales, así como también de la Procuraduría Especial de la Niñez y la Adolescencia.

En la actualización del Manual, han sido incorporados los aspectos relacionados con el Modelo de Equidad y Calidad de la Educación Básica y Media Regular y No Regular y los aportes de la comunidad educativa para facilitar la toma de decisiones en los procesos de enseñanza-aprendizaje que se realizan en los Centros Educativos Públicos.

TÍTULO I

DISPOSICIONES GENERALES

Capítulo I Objetivo General, Objetivos Específicos, Ámbito de Aplicación y Definiciones

Arto.1.- Objetivo General: Orientar a la comunidad educativa sobre la adecuada ejecución de los procedimientos técnicos y administrativos en los Centros Educativos Públicos, con base a la misión, visión, políticas educativas del Ministerio de Educación y marco legal vigente.

Arto.2.- Objetivos Específicos:

- a. Proveer a la comunidad educativa de las herramientas técnicas y administrativas, que garanticen el buen funcionamiento de los Centros Educativos Públicos, con base a las normativas y marco legal vigente.
- b. Unificar los mecanismos y procedimientos de Dirección en los Centros Educativos Públicos que garanticen el cumplimiento de los derechos y deberes establecidos en la Constitución Política y demás legislación aplicable en la materia.
- c. Regular la práctica de la gestión educativa, orientada a las acciones de la comunidad educativa, a fin de lograr coordinación y calidad en sus relaciones.

Arto.3.- Ámbito de Aplicación: El presente manual es aplicable a los miembros de la comunidad educativa de los Centros Educativos Públicos, los cuales están obligados a realizar sus funciones en correspondencia con las normas y procedimientos establecidos.

En aquellos Centros Educativos en los cuales sean impartidos niveles, modalidades y programas que tengan procedimientos particulares, se regirán por este manual en lo general y por su propia normativa en lo específico.

Arto.4.- La autoridad responsable de la aplicación de este manual es la Directora o Director de cada Centro Educativo Público.

Arto.5.- Definiciones: para los efectos del presente Manual se tendrán como definiciones las siguientes:

a. Evaluación de los Aprendizajes: es un proceso continuo y sistemático, basado en métodos técnicamente definidos, que tiene como propósito conocer los logros y limitaciones en el desempeño de los estudiantes, en las competencias programadas por el Currículo Básico Nacional.

b. Cortes Evaluativos: es un período de evaluación de los aprendizajes que se realiza de forma coherente e integral dos veces en cada semestre.

c. Plan Remedial: es un conjunto de acciones que realiza el docente después de evaluar los aprendizajes para reforzar aquellos en que los estudiantes no hayan alcanzado los niveles esperados.

d. Niveles de Desempeño: son criterios que se establecen para valorar el alcance de los aprendizajes de los estudiantes.

e. Aprobación de una disciplina: es el logro de las competencias definidas para cada nivel o grado.

f. Promoción es el paso de los estudiantes al nivel o grado inmediato superior, como resultado de haber demostrado que ha alcanzado las competencias correspondientes.

Capítulo II Misión, Visión, Políticas Educativas y Valores del Ministerio de Educación

Arto.6.- Misión: El Ministerio de Educación es el rector del Subsistema de la Educación Básica y Media de la República de Nicaragua; garantiza a la niñez, adolescencia, juventud, población adulta y de la tercera edad iletrada, su derecho a tener una educación de calidad, integral, inclusiva con equidad y eficiencia, mediante la práctica de una ciudadanía con valores para el desarrollo de su vida personal, social, cultural, ambiental, laboral y al servicio del desarrollo humano del país.

Arto.7.- Visión: En el año 2011, el Ministerio de Educación (MINED), debe ser reconocido nacional e internacionalmente porque ha reducido a menos de un 3% el analfabetismo en

todo el territorio nacional y asegura el derecho y acceso universal a una educación de calidad, inclusiva, gratuita, obligatoria y permanente; fomenta valores para la formación personal, la construcción de la democracia participativa con el objeto de incidir en el desarrollo del país.

Arto.8.- Las Políticas Educativas del Ministerio de Educación son:

Política 1: Más educación: menos adultos analfabetos; más niñas, niños y jóvenes en la escuela. Esta política incluye estrategias como la Campaña Nacional de Alfabetización “De Martí a Fidel”; la eliminación de todo tipo de cobro por los servicios educativos públicos; la apertura de las puertas de las escuelas públicas a todos y todas los niños, niñas, jóvenes y adultos del país.

Política 2: Mejor educación: mejores escuelas, mejores maestros/as, mejores relaciones pedagógicas en las aulas de clase. Esta política incluye estrategias como atención a la demanda con aulas provisionales; un Currículum Básico Nacional implementado con calidad; un Sistema Nacional de Formación y Capacitación de los Recursos Humanos para la Educación transformado.

Política 3: Otra educación: otros valores en la escuela. Esta política incluye estrategias como una Campaña Nacional por el rescate, moralización y promoción de la Escuela Pública Nicaragüense; recuperación de los valores éticos en el currículum y en las relaciones sociales de las escuelas.

Política 4: Gestión educativa descentralizada y participativa: esta política incluye estrategias basadas en la implementación de los Talleres de Evaluación, Programación y Capacitación Educativa (TEPCE), la incorporación de las organizaciones de la sociedad en los procesos de planificación educativa; la formulación y puesta en marcha de un Modelo de Gestión Educativa, Descentralizada y Participativa, en el que la educación sea una tarea de todos y todas las nicaragüenses.

Política 5: Todas las educaciones, educación con enfoque sistémico, integral y con una visión holística: esta política incluye estrategias de articulación de la educación formal con la extraescolar; articulación del Sistema Educativo Nacional con el Sub-sistema Educativo Autónomo Regional (SEAR); de Educación Básica y Media con la Educación Superior y la articulación de la Educación Básica y Media con la Educación Técnica. Es decir, la construcción del continuum desde la Educación Preescolar hasta la Educación Superior consolidando el Consejo Nacional de Educación, como máxima instancia de coordinación del MINED.

Arto.9.- Valores: En los Centros Educativos Públicos se promoverán entre otros, los valores relativos a la educación, ciudadanía, convivencia, salud, educación, familia, ecología, nacionalismo, economía, estética, ética, moral, derechos de la niñez y la adolescencia.

Capítulo III Organización de la Educación Básica y Media Regular y No Regular

Arto.10.- El Ministerio de Educación en el uso de las facultades que la ley le confiere ha organizado el Subsistema de Educación Básica y Media en dos sectores:

- a. **Educación Básica y Media Regular:** Abarca los niveles de educación inicial, primaria y secundaria, dirigida a la niñez y adolescencia que pasa oportunamente por el proceso educativo de acuerdo a su evolución física, afectiva y cognitiva desde el momento de su nacimiento.
- b. **Educación Básica y Media No Regular:** Incorpora los grupos sociales históricamente excluidos, marginados y vulnerables, especialmente en el ámbito rural para contribuir a la eliminación de la pobreza, la exclusión y las desigualdades, procurando responder a sus necesidades educativas.

Arto.11.- Los niveles de organización de la Educación Básica y Media en los Centros Educativos Públicos, de acuerdo a Ley General de Educación, son los siguientes:

- a. **Primer nivel:** educación inicial.
- b. **Segundo nivel:** educación primaria.
- c. **Tercer nivel:** educación secundaria.

Arto.12.- En la Educación Básica y Media se imparten las siguientes modalidades:

A.- Educación Básica y Media Regular:

- a. Preescolar Regular
- b. Primaria Regular
- c. Secundaria Regular

B.- Educación Básica y Media No Regular:

- a. Preescolares comunitarios
- b. Primaria No Regular que comprende las modalidades siguientes:
 - ☞ Multigrado.
 - ☞ Extra Edad.
 - ☞ Nocturna.
 - ☞ Educación básica acelerada y educación de jóvenes y adultos.

c. Secundaria No Regular que comprende las modalidades siguientes:

- ☞ Nocturna.
- ☞ A distancia
- ☞ Bachillerato Aplicado
- ☞ Bachillerato por Madurez
- ☞ Bachillerato Técnico

Capítulo IV Del Año Escolar

Arto.13.- El Ministerio de Educación establecerá el calendario escolar aplicable en toda la República para cada ciclo lectivo de la Educación Básica y Media de conformidad con lo dispuesto en el Arto. 95 de la Ley General de Educación.

Arto.14.- En cada Centro Educativo Público los directores deberán garantizar el estricto cumplimiento de las actividades alusivas a las efemérides nacionales e internacionales contempladas en el calendario escolar vigente, con especial énfasis en aquellas que promuevan el amor patrio y la conmemoración a la gesta heroica de los próceres, héroes y mártires de la patria, a fin de exaltar los valores de nacionalismo, patriotismo y defensa de la Soberanía Nacional.

Capítulo V De la Matrícula

Arto.15.- Los Centros Educativos Públicos están comprometidos a matricular a todos los niños, niñas, jóvenes y adultos (as) en las diferentes modalidades, niveles y programas ofrecidos de forma gratuita y sin exclusiones.

Arto.16.- La matrícula deberá hacerse de forma general y distribuirse equitativamente en los respectivos turnos (matutinos y vespertinos) para evitar la aglomeración de estudiantes en un solo turno y a fin de garantizar una matrícula inicial de 35 estudiantes por aula como máximo.

Arto.17.- Durante la matrícula, se deberá llenar el formato autorizado por el Ministerio de Educación cumpliendo con los siguientes requisitos:

- a. Presentar partida de nacimiento o cédula de identidad, para los estudiantes de nuevo ingreso.
- b. Presentar boletín o certificado de calificaciones correspondiente al último grado aprobado.
- c. Llenar el formato de matrícula y firma del padre, madre o tutor.
- d. Cumplir con la edad requerida para cada modalidad.

Arto.18.- Las y los estudiantes que hayan realizado estudios en el extranjero y soliciten matricularse en un Centro Educativo Público, además de los requisitos ya establecidos, deberán presentar el certificado de equivalencia de calificaciones emitido por la Delegación Departamental de Educación.

Arto.19.- La Directora (or) del Centro Educativo Público podrá autorizar la matrícula al estudiante que justifique no haber podido realizarla en el período establecido por el Ministerio de Educación.

Arto.20.- La Dirección del Centro Educativo Público enviará diariamente a la Delegación Municipal de Educación en período de matrícula, el formato de conteo rápido de matrícula.

Arto.21.- La madre, padre o tutor podrá solicitar por escrito el traslado de matrícula al Director del centro en el que está matriculado su hijo(a) o pupilo a otro Centro Educativo Público, siempre que cumpla con los requisitos de matrícula establecidos en este manual.

El Centro Educativo Público al cual se traslade el estudiante, reconocerá automáticamente todas las disciplinas aprobadas en el centro de procedencia.

Capítulo VI De la Enseñanza

Arto.22.- Los métodos didácticos para los Centros Educativos Públicos, deberán ser aquellos que permitan a los docentes, utilizar procedimientos, formas activas y participativas; a fin de lograr que el estudiante aprenda a conocer, aprenda a hacer, aprenda a aprender y aprenda a vivir con los demás.

Los docentes están facultados para utilizar los métodos de enseñanza, medios o recursos de trabajo que mejor se adapten al logro de los objetivos establecidos.

Capítulo VII Del Horario

Arto.23.- La hora o período de clase tendrá normalmente una duración de 45 minutos y el recreo de 30 minutos. El Director del centro educativo, podrá solicitar al Responsable de la Delegación Municipal de Educación, la autorización para realizar variaciones en la duración de las horas de clase y recreo.

Arto.24.- La carga horaria de los docentes ubicados en los Centros Educativos Públicos se distribuye de conformidad con lo establecido en la Ley de Carrera Docente y su Reglamento.

Arto.25.- Los Centros Educativos Públicos a nivel nacional deberán cumplir con el mínimo de días lectivos que establece el calendario escolar para cada curso. Si al terminar el año escolar no se ha cumplido esta disposición los días hábiles faltantes se repondrán en el tiempo programado para vacaciones.

Arto.26.- Los Centros Educativos Públicos, deberán cumplir con lo dispuesto en la Ley de Carrera Docente, en lo referente a las vacaciones del personal docente según la programación del calendario escolar.

Capítulo VIII De las Actividades Co-programáticas

Arto.27.- Las actividades co-programáticas se realizarán sin afectar el horario de clases del turno correspondiente, forman parte de la planificación escolar y son de obligatorio cumplimiento. Entre otras se realizarán las siguientes:

- a. Ferias de ciencia y producción
- b. Concursos
- c. Olimpiadas de español
- d. Olimpiadas de ciencias sociales
- e. Olimpiadas de física y matemáticas
- f. Actividades cívicas y culturales
- g. Actividades científicas y literarias
- h. Actividades deportivas
- i. Actividades recreativas
- j. Jornadas para la preservación del ambiente
- k. Campañas pro-bibliotecas escolares
- l. Proyectos y programas de alfabetización
- m. Proyectos de huertos escolares

Capítulo IX Planificación Docente

Arto.28.- La planificación debe ser responsabilidad de todo el personal del Centro Educativo Público. Toda actividad administrativa o académica que tenga incidencia en el funcionamiento de los Centros Educativos Públicos debe ser planificada de acuerdo al plan de corto plazo y al Plan Decenal de la Educación.

Las y los Directores (as) de los Centros Educativos Públicos deben orientar por escrito las tareas específicas a los subordinados involucrados, una vez aprobado el plan anual, a fin de que éstos puedan elaborar sus planes correspondientes.

Arto.29.- De los TEPCE`s: El personal docente de los Centros Educativos Públicos, deberá participar en los Talleres de Evaluación, Programación y Capacitación Educativa (TEPCE`s) en la circunscripción territorial y disciplina que le corresponda, según nivel, modalidad y programa, a fin de evaluar el cumplimiento del plan de estudio, reflexionar sobre las causas que facilitan o impiden el aprendizaje de los estudiantes, tomar decisiones y elaborar la programación de las competencias e indicadores de logros y contenidos a desarrollar para el período siguiente.

Arto.30.- Los TEPCE`s, se realizarán los últimos viernes de cada mes de acuerdo a lo establecido en el calendario escolar.

TÍTULO II

DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA

Capítulo I Integración

Arto.31.- La Comunidad Educativa: está integrada en cada Centro Educativo Público por la Directora o Director, docentes, estudiantes, madres, padres o tutores y Gabinetes o Consejos del Poder Ciudadano quienes participan activamente en el cumplimiento de la labor educativa y para tal efecto se organizan en:

- a. Consejo Escolar: Constituye un órgano de apoyo a la Dirección del Centro Educativo Público, está coordinado por la Directora (or) del Centro e integrado por un representante del Consejo de Docentes, un representante del Consejo de Madres, Padres o Tutores, un representante de la Asociación de Estudiantes y un representante del Gabinete o Consejo del Poder Ciudadano. El Consejo Escolar electo tendrá vigencia por el periodo de un año contado desde su conformación, pudiéndose sustituir a cualquiera de sus miembros a consideración y decisión del seno del Consejo y por petición de la Comunidad Educativa, quienes tomarán decisiones por mayoría simple.
- b. Consejo de Docentes: está integrado por la Directora (or) del centro, los docentes de todas las áreas, grados, modalidades, programas, niveles y turnos del Centro Educativo Público, éste será presidido por un (a) docente que lo represente, quien será electo (a) democráticamente en el seno del consejo, por mayoría simple.
- c. Consejo de Madres, Padres o Tutores de familia: está conformado por las madres, padres o tutores de las y los estudiantes de un Centro Educativo Público.
- d. Asociación de Estudiantes: está conformada por las y los estudiantes organizados de los Centros Educativos Públicos.

- e. Gabinetes o Consejos del Poder Ciudadano: es la expresión organizada de los pobladores aledaños al Centro Educativo Público quienes ejercen el derecho a la democracia participativa.

Capítulo II Funciones del Consejo Escolar

Arto.32.-Funciones del Consejo Escolar:

- a. Cumplir y hacer cumplir las políticas educativas, acuerdos ministeriales, normativas y/o manuales administrativos emanados del Ministerio de Educación.
- b. Promover y observar transparencia en el funcionamiento de los Centros Educativos Públicos.
- c. Proponer al Ministerio de Educación, modificaciones que ayuden a mejorar el Subsistema Educativo.
- d. Conocer y aportar al plan de desarrollo escolar propuesto por el Director (a) del centro.
- e. Hacer cumplir el Currículo Básico Nacional orientado por el Ministerio de Educación.
- f. Aplicar las normas y procedimientos de evaluación de los estudiantes, presentados por el Consejo de Docentes del centro educativo, de conformidad al calendario escolar emitido por el Ministerio de Educación.
- g. Garantizar la preparación y distribución de la merienda escolar.
- h. Conocer y pronunciarse sobre casos particulares o colectivos en los cuales se presume un acto violatorio de los derechos humanos de los estudiantes.

Capítulo III Funciones del Consejo de Docentes

Arto.33.- Funciones del Consejo de Docentes:

- a. Apoyar a la Dirección del centro educativo en la solución de los problemas técnico-pedagógicos y en las actividades co-programáticas, en coordinación con la comunidad educativa.
- b. Recopilar y analizar los datos del rendimiento académico sobre la base de los resultados evaluativos, a fin de mejorar los métodos y medios didácticos e informar de manera permanente a la comunidad educativa.
- c. Participar en la solución de los problemas relacionados con el desarrollo de las clases, los programas de estudio, la disciplina laboral y estudiantil, a fin de

garantizar el interés superior y los derechos fundamentales de la niñez y la adolescencia.

d. Proponer actividades de superación científica, técnico - docentes y culturales al interior del centro educativo y de la comunidad educativa.

e. Analizar los informes de las visitas de supervisión realizadas en los centros educativos por las instancias correspondientes, a fin de mejorar el quehacer educativo.

f. Promover la participación efectiva de docentes y estudiantes en todas las actividades curriculares y co-programáticas que realice el Centro Educativo Público.

g. Elegir democráticamente y por mayoría simple, a su representante ante el Consejo Escolar y un secretario de actas, a fin de que lleve registro de los acuerdos.

h. Apoyar el deporte escolar, la recreación y la cultura en los Centros Educativos Públicos.

Arto.34.- El Consejo de docentes se reunirá ordinariamente una vez al mes y de forma extraordinaria cuando la situación lo amerite, previa convocatoria realizada por el coordinador del consejo a solicitud de la Directora (or) o de un jefe de área o de tres docentes.

Arto.35.- Las sesiones del Consejo de Docentes deberán realizarse fuera del horario de clases, a fin de no afectar su cumplimiento.

Capítulo IV Del Consejo de Madres, Padres o Tutores

Arto.36.- En cada aula de clase de los Centros Educativos Públicos, las Madres, Padres o Tutores elegirán de forma democrática a cinco representantes, quienes nombrarán a un (a) coordinador (a), quien será miembro del consejo de Madres, Padres o Tutores de familia del Centro Educativo Público.

Los representantes de Madres, Padres o Tutores de cada aula de clase, impulsarán actividades de acuerdo a las características y necesidades del Centro Educativo Público.

Arto.37.- La elección de representantes de cada aula de clase, deberá realizarse en la primera reunión de Madres, Padres o Tutores, convocada por la Directora (or) del Centro Educativo Público, en el primer mes del año escolar.

Arto.38.- Los representantes de Madres, Padres o Tutores, deberán reunirse una vez al mes y de forma extraordinaria cuando el caso lo amerite. Las decisiones se tomarán de forma democrática.

La Dirección del Centro Educativo Público facilitará un espacio físico para la reunión de los representantes de cada aula y del Consejo de Madres, Padres o tutores de familia.

Arto.39.- En cada Centro Educativo Público se organizará el Consejo de Madres, Padres o Tutores, el cual estará integrado por las coordinadoras (es) de cada aula de clase, quienes elegirán de entre sus miembros y por mayoría simple, un presidente, un vicepresidente (a), un secretario (a), un responsable de rendimiento académico y un responsable de disciplina. El presidente (a) del Consejo de Madres, Padres o Tutores representará a éste en el Consejo Escolar.

Capítulo V De las Asociaciones de los Estudiantes

Arto.40.- En cada Centro Educativo Público los estudiantes podrán integrar asociaciones estudiantiles constituidas de acuerdo a los intereses educativos.

Arto.41.- La asociación de estudiantes contará con el apoyo y participación de la comunidad Educativa del Centro Educativo Público.

Arto.42.-La junta directiva de la asociación de estudiantes deberá constituirse en cada aula de clase en el primer trimestre del año escolar y como mínimo pueden elegir los siguientes cargos:

- a. Un (a) presidente (a).
- b. Un (a) vicepresidente (a).
- c.Un (a) secretario (a).
- d. Un (a) responsable de rendimiento académico.
- e. Un (a) responsable de disciplina.

Serán electos (as) por mayoría simple y de acuerdo a la normativa de cada asociación de estudiantes.

Arto.43.- La asociación de estudiantes una vez constituida, deberá registrarse en la Dirección del Centro Educativo Público.

Arto.44.- La asociación de estudiantes sesionará fuera del horario de clases, excepto en casos de emergencia.

Arto.45.- Los objetivos que deben perseguir las asociaciones de estudiantes son los siguientes:

- a. Elevar el rendimiento académico, mejorar la conducta y apoyar a quienes tengan dificultades en el aprendizaje.

- b. Contribuir a la conservación y mejoramiento del ambiente, aseo de las instalaciones y bienes del Centro Educativo Público.
- c. Participar en las actividades co-programáticas que garanticen el servicio social comunitario: alfabetización, seguridad ciudadana, brigadas ecológicas, de salud, culturales y deportivas.
- d. Apoyar a la comunidad educativa en las actividades dirigidas a ampliar la cobertura de la Educación Básica y Media Regular y No Regular.
- e. Promover el cumplimiento de los derechos y deberes de la niñez y la adolescencia establecidos en el marco legal vigente.
- f. Presentar quejas y denuncias sobre anomalías o actos violatorios de derechos humanos que se cometan en perjuicio de los estudiantes.

Arto.46.- Requisitos mínimos para optar a cargos en las asociaciones de estudiantes:

- a. Estar matriculado y ser estudiante activo en el Centro Educativo Público.
- b. Ser estudiante destacado (a) y que observe buena conducta.
- c. Capacidad de liderazgo: sensibilidad, solidaridad, compañerismo, patriotismo y compromiso.

Arto.47.- En cada Centro Educativo Público las asociaciones de estudiantes designarán un delegado para que lo represente en el Consejo Escolar.

TÍTULO III

DEBERES Y DERECHOS

Capítulo I Deberes Cívicos

Arto.48.- En todos los Centros Educativos Públicos deberá realizarse el primer día de cada semana el acto cívico en el que se rendirán honores a los símbolos patrios, para lo cual los estudiantes destacados del centro izarán la Bandera Nacional, los demás estudiantes, el personal docente y administrativo del centro entonará las notas de nuestro Himno Nacional.

El último día de cada semana al finalizar las clases, deberá arriarse el Pabellón Nacional, entonando las notas de nuestro Himno Nacional. La Bandera Nacional será doblada en forma de triángulo, de tal manera que el Escudo Nacional quede en la parte superior y será resguardada en la Dirección del Centro Educativo Público.

Arto.49.- En cada aula de clase es obligatoria la enseñanza de los Símbolos Patrios, en los diferentes turnos, niveles y modalidades.

Arto.50.- El Himno Nacional deberá ser entonado todos los días de la semana por los estudiantes y docentes en cada aula, antes de iniciar las clases.

Arto.51.- El Himno de la Educación de Nicaragua deberá cantarse al finalizar cada acto que se celebre en los Centros Educativos Públicos.

Arto.52.- En cada aula de clases deberá crearse el Rincón Patriótico en el cual estarán representados los símbolos patrios: la Letra del Himno Nacional, la Bandera Nacional y el Escudo Nacional; también el Árbol Nacional (Madroño), la Flor Nacional (Sacuanjoche), el Ave Nacional (Guardabarranco) y nuestros héroes y mártires.

Arto.53.- El Director del Centro Educativo Público y el personal docente están obligados a:

- a. Garantizar la enseñanza del contenido de las letras del Himno Nacional e Himno de la Educación de Nicaragua.
- b. Promover el fervor patriótico, orden y disciplina durante los actos cívicos.

Capítulo II Del Uniforme Escolar Único

Arto.54.- El uniforme escolar único para los estudiantes de la Educación Básica y Media Regular y Formación Docente, es el siguiente:

Para los Varones: Pantalón largo color azul oscuro, camisa manga corta color blanco y zapatos color negro.

Para las Mujeres: Falda o pantalón de color azul oscuro, blusa manga corta color blanco y zapatos color negro.

Arto.55.- Cada Centro Educativo Público podrá establecer una insignia que lo identifique, que deberá ser colocada en la bolsa izquierda de la camisa o blusa.

Arto.56.- Ningún estudiante podrá ser excluido de su jornada educativa por no portar el uniforme escolar único e insignia en su caso.

Arto.57.- Se prohíbe establecer cualquier otra insignia en el uniforme escolar único que no sea el autorizado por el Centro Educativo Público.

Capítulo III Derechos y Deberes de Madres, Padres o Tutores

Arto.58.- Son derechos de las Madres, Padres o Tutores de los estudiantes:

- a. Participar en las actividades del centro en coordinación con la comunidad educativa y los Gabinetes o Consejos del Poder Ciudadano.
- b. Pertenecer a la junta directiva y al Consejo de Madres, Padres o Tutores del centro educativo.
- c. Solicitar y recibir información periódica de la situación educativa de sus hijos (as) o pupilos.
- d. Ser atendidas (os) con prontitud y eficacia en sus inquietudes y demandas relacionadas con la situación educativa de sus hijos (as) o pupilo.
- e. Elegir y ser electas (os) para miembros del consejo escolar del Centro Educativo Público.
- f. Elevar mociones ante el Consejo Escolar, la Delegación Municipal, Departamental/Regional de Educación.

Arto.59.- Son deberes de las Madres, Padres o Tutores de los estudiantes:

- a. Ser los primeros responsables de la educación de sus hijos (as) o pupilos, siendo partícipes en la toma de decisiones que conlleven a la formación integral de los y las estudiantes.
- b. Matricular a su hijo (a) o pupilo en el nivel, modalidad y programa correspondiente, preferiblemente en el Centro Educativo Público ubicado en su comunidad.
- c. Garantizar que sus hijos (as) o pupilos asistan a clases, evaluaciones y actividades co - programáticas con puntualidad y regularidad.
- d. Apoyar en el estudio diario y constante a sus hijos (as) o pupilos.
- e. Revisar el boletín escolar y devolverlo firmado en los plazos estipulados por el Centro Educativo Público.
- f. Asistir a las reuniones de Madres, Padres o Tutores a que fueren convocados por las autoridades del centro, a fin de informarse sobre el rendimiento académico y el comportamiento de sus hijos (as) o pupilos.
- g. Participar en los programas escolares, celebraciones cívicas, sociales y culturales del Centro Educativo Público, a fin de contribuir a mejorar el ambiente, la convivencia familiar, social y comunal.

- h. Participar en la gestión educativa a través de los consejos de Madres, Padres o Tutores, de los consejos escolares y demás instancias participativas, a fin de fiscalizar las actividades educativas.
- i. Poner en práctica las recomendaciones y sugerencias que el Centro Educativo Público les hiciere, con el fin de mejorar la conducta y el rendimiento académico de sus hijos (as) o pupilos (as).
- j. Respetar a los miembros de la comunidad educativa y autoridades del Ministerio de Educación.
- k. Ser ejemplo en conducta para el buen desarrollo de la personalidad de su hijo (a).
- l. Inculcar y fomentar en sus hijos (as) y pupilos el cuidado de la planta física del Centro Educativo Público, los demás bienes públicos y privados.
- m. Educar a sus hijos (as) en la práctica de los valores definidos en el presente manual.

Capítulo IV

Derechos y Deberes de los Estudiantes

Arto.60.- Derechos de los estudiantes:

- a. Formarse en el respeto y defensa del principio de la libertad basada en la verdad, la moralidad, la justicia, derechos humanos, cooperativismo, respeto al ambiente, así como en educación vial y prevención de desastres naturales.
- b. Ser tratado con justicia, respeto, dignidad, y no ser sujeto de castigos físicos o psicológicos, conforme a los derechos establecidos por el Código de la Niñez y la Adolescencia, otras leyes, convenciones y tratados internacionales vigentes.
- c. Recibir una educación integral, inclusiva y de calidad, acorde con las políticas educativas del Ministerio de Educación.
- d. Recibir la carga horaria conforme lo estipulado en los planes de estudio y calendario escolar.
- e. Conocer los programas de estudio vigentes desde el inicio de las clases, calendario escolar, formas y enfoques de evaluación.
- f. Contar con los materiales educativos de forma equitativa de manera que le permita un mayor desarrollo intelectual.
- g. Contar en lo posible con el mobiliario e infraestructura pedagógica necesaria para el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje.

- h. Participar en todas las actividades curriculares y co-curriculares que se organicen en el Centro Educativo Público de índole científica, educativa, cultural, deportiva y social.
- i. Participar en la contextualización del Currículo Básico Nacional.
- j. Retirarse del centro antes de finalizar la jornada escolar, en situaciones de emergencia, por razones de salud o familiares, previa coordinación del Director (a) con el padre, madre o tutor si fuere posible.
- k. Exponer sus opiniones, críticas y sugerencias acerca del proceso enseñanza-aprendizaje.
- l. Reclamar ante las instancias correspondientes sobre situaciones que vulneren sus derechos.
- m. Integrar libremente las asociaciones estudiantiles tendientes a mejorar la vida escolar y elegir o ser electo democráticamente dentro de las mismas.
- n. Contar con un expediente académico que contenga el historial del estudiante.
- o. Ser evaluado de forma integral, con objetividad y recibir las calificaciones respectivas.
- p. Ser promovidos (as) al nivel o grado superior inmediato al aprobar el programa de estudio correspondiente a su grado.

Arto.61.- Deberes de los estudiantes:

- a. Respetar y honrar los símbolos patrios, héroes y próceres, manteniendo vivo el sentimiento de amor patrio, por medio de acciones positivas en relación con todo lo que constituye el patrimonio moral, cívico, natural y cultural de la nación.
- b. Asistir diaria y puntualmente al centro, permaneciendo en clases durante la jornada educativa.
- c. Respetar el desarrollo normal de las clases, sin interrumpir con actividades ajenas a las mismas.
- d. Asistir a las actividades co-programáticas planificadas por el Centro Educativo.
- e. Comportarse dentro y fuera del Centro Educativo Público, de acuerdo a los principios de la ética, la moral y las buenas costumbres.
- f. Respetar a los miembros de la comunidad educativa y sus bienes personales.

- g. Respetar y cuidar los bienes del Centro Educativo (edificios escolares, instalaciones, materiales educativos, mobiliario y equipo de laboratorio).
- h. Cuidar y devolver en buen estado el material didáctico que el centro le haya prestado. En caso de deterioro o pérdida, ante nueva solicitud de éstos por parte del (la) estudiante, la Dirección del centro solo podrá prestárselos para su revisión y consulta a lo interno del Centro Educativo.
- i. Vestir correctamente el uniforme escolar único establecido por el Ministerio de Educación, exceptuando las modalidades de educación de adultos y quienes por razones económicas no puedan adquirirlo.
- j. Practicar normas de limpieza, higiene y cortesía dentro y fuera del Centro Educativo Público.
- k. Conservar y proteger el ambiente e impulsar actividades sobre el mismo.
- l. Exhortar a sus Madres, Padres o Tutores a participar activamente en las reuniones y eventos del centro.
- m. Cumplir con los deberes establecidos en el presente manual, Código de la Niñez y la Adolescencia, Convención sobre Derechos del Niño, otras leyes y Tratados Internacionales.

Capítulo V Régimen y Proceso Disciplinario

Arto.62.- Los estudiantes que incumplieren en sus deberes incurrirán en faltas, las cuales se clasifican en leves, graves y muy graves.

Arto.63.- Se consideran faltas leves:

- a. Asistir impuntualmente a clases de forma reiterada y sin justificación alguna.
- b. Ausentarse a clase sin causa justificada.
- c. Dañar los materiales didácticos recibidos del centro en calidad de préstamo.
- d. Faltar a las normas de limpieza, higiene y cortesía.
- e. Comer, masticar chicle y escupir en clase.
- f. Manipular o atender llamadas de teléfonos celulares, así como el uso de cualquier aparato electrónico durante el período de clases o durante la realización de evaluaciones.

Arto.64.- Medidas formativas aplicables a las faltas leves:

- a. Llamado de atención en privado.
- b. Firmar acta de compromisos por los (as) estudiantes de cuyo cumplimiento será garante el maestro guía.
- c. Retener al estudiante cualquier equipo electrónico no autorizado que esté utilizando durante el periodo de clases o durante la realización de evaluaciones, los que serán resguardados en la Dirección del Centro y posteriormente entregados al padre, madre o tutor.

Arto.65.- Se consideran faltas graves:

- a. Reincidir tres (3) veces en faltas leves.
- b. Irrespetar los símbolos patrios, no rindiendo los honores correspondientes con las solemnidades establecidas en las disposiciones legales vigentes.
- c. Incumplir con los deberes, tareas, orientaciones y normas escolares.
- d. Interrumpir la clase deliberadamente.
- e. Colocar en el edificio escolar propaganda lesiva a la moral y la ética o cualquier otro material que no esté previamente autorizado por el (la) director (a) del centro educativo.
- f. Irrespetar a sus docentes, compañeros (as) de clase, autoridades educativas, personal administrativo y miembros de la comunidad educativa en general.
- g. Cometer fraude académico.
- h. Fumar o consumir tabaco dentro y fuera del Centro Educativo Público.
- i. Encubrir faltas propias o ajenas.
- j. Proferir amenazas, injurias y/o calumnias a autoridades del centro, maestros (as), compañeros (as) de clase y/o miembros de la comunidad educativa.

Arto.66.- Medidas formativas aplicables a las faltas graves:

- a. Llamado de atención al estudiante en presencia de su padre, madre o tutor.
- b. Firmar Acta de compromisos por los (as) estudiantes de cuyo cumplimiento será garante el maestro guía.
- c. Cuando el estudiante cometa fraude académico será anulada la actividad objeto del fraude, asignándole una nueva opción evaluativa.

Arto.67.- Se consideran faltas muy graves:

- a. Reincidir en tres faltas graves.
- b. Dañar intencionadamente la propiedad del Estado (edificios, instalaciones materiales, mobiliario y equipos) y bienes ajenos.
- c. Cometer actos ilícitos tipificados por la ley como delitos o faltas.
- d. Portar y usar armas blancas y de fuego, sean o no artesanales, objetos corto punzantes y toda clase de material explosivo.
- e. Agredir física y/o verbalmente, a las autoridades del centro educativo, maestros (as) compañeros (as) de estudios y/o miembros de la comunidad educativa.
- f. Llevar consigo, ingerir o promover el uso o ingesta de bebidas alcohólicas y sustancias psicotrópicas o estupefacientes.
- g. Llevar consigo o promover el uso de material pornográfico de cualquier tipo y por cualquier medio; juegos electrónicos, de azar y de magia.
- h. Realizar cualquier acto en perjuicio de la salud.

Arto.68.- Medidas formativas aplicables a las faltas muy graves:

- a. Firmar Acta de compromisos por los (as) estudiantes de cuyo cumplimiento será garante el maestro guía.
- b. Cuando se trate de daños al Centro Educativo Público, el estudiante, padre, madre o tutor estarán obligados a reparar el daño ocasionado.
- c. En casos de cometer actos ilícitos quedarán bajo la competencia de las autoridades correspondientes, de conformidad al Código de la Niñez y la Adolescencia.

Arto.69.- Del Proceso Disciplinario: La Directora (or) del centro educativo conocerá y resolverá de las faltas muy graves, dentro de un plazo de dos días hábiles después de haber conocido del hecho, para lo cual dará intervención en este proceso al estudiante acompañado por su madre, padre o tutor, a fin de que exponga lo que tenga a bien, posteriormente el director (a) emitirá por escrito su resolución.

Arto.70.- Del recurso de Revisión: El estudiante podrá solicitar por escrito, la revisión de la resolución emitida por la Directora (or) del centro educativo ante el Consejo Escolar, en un plazo de tres días hábiles después de notificada la resolución.

Arto.71.- Del recurso de Apelación: De confirmarse la resolución por el Consejo Escolar, el estudiante podrá Apelar ante la Delegación Municipal de Educación, en un plazo de dos

días hábiles a partir de su notificación, quien resolverá dentro de los tres días hábiles siguientes.

La Directora (or), miembros del Consejo Escolar o Delegado Municipal, que tengan algún grado de parentesco con el estudiante sometido (a) al régimen disciplinario, deberán separarse de oficio del proceso disciplinario y nombrar a un suplente para que cumpla con lo establecido.

Arto.72.- De la aplicación de las medidas formativas:

- a. En caso de faltas leves, las medidas formativas serán aplicadas por el docente correspondiente.
- b. En caso de faltas graves: las medidas formativas serán aplicadas por el docente frente al cual se cometa la falta y por la Directora (or) del Centro Educativo Público.
- c. En caso de las faltas muy graves, las medidas formativas serán aplicadas por la Directora (or) del Centro Educativo Público.

Arto.73.- En caso que la medida formativa a imponer sea de retiro temporal, los docentes estarán en la obligación de entregarle al estudiante el material de estudio necesario que le permita mantenerse actualizado, con el objetivo de no afectar su rendimiento académico.

Arto.74.- Las medidas formativas deberán tener carácter educativo. Es preciso que sean justas, adecuadas a la magnitud de la falta, a la edad del estudiante y a las circunstancias en que la falta se comete. Cuando el estudiante reconozca su falta y exprese su voluntad de rectificar, se podrá modificar la medida, por una más leve.

La Dirección del centro coordinará con Consejería Escolar y Plan Colegio en su caso, la aplicación de medidas formativas, las que serán informadas a las madres, padres o tutores.

Arto.75.- En los Centros Educativos Públicos a nivel nacional, queda prohibido a los maestros (as), autoridades, funcionarios, empleados o trabajadores (as) administrativos, aplicar cualquier medida o sanción que lesione la integridad física, moral y psicológica de los estudiantes.

Capítulo VI De los Docentes

Arto.76.- Funciones de la Directora (or) del Centro Educativo Público:

- y. Cumplir y hacer cumplir las metas y políticas educativas del Ministerio de Educación.
- z. 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.

- aa. Garantizar la elaboración de la organización escolar del Centro Educativo Público.
- bb. Coordinar la atención metodológica y organizativa de la región escolar correspondiente a su circunscripción geográfica, en caso de ser Directora (or) de Escuela Base.
- cc. Ejecutar y evaluar sistemáticamente el Currículo Básico Nacional.
- dd. Garantizar la elaboración y actualización de los expedientes laborales del personal docente y administrativo.
- ee. Garantizar la asesoría técnica y metodológica al personal docente y administrativo bajo su responsabilidad.
- ff. Garantizar las capacitaciones dirigidas a docentes, padres y madres de familia.
- gg. 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.
- hh. 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.
- ii. Atender visitas de supervisión nacional, departamental y municipal asegurando el cumplimiento de las recomendaciones por el personal involucrado.
- jj. Mantener coordinación permanente con el Consejo Escolar para garantizar el buen funcionamiento del centro educativo.
- kk. Informar a la comunidad educativa sobre las disposiciones que emita el Ministerio de Educación.
- ll. Promover y participar en la organización, regulación y funcionamiento del consejo escolar.
- mm. Garantizar la participación de la comunidad educativa en la elaboración del Plan Decenal de Educación de conformidad a las disposiciones emitidas por el MINED.
- nn. Garantizar y supervisar la realización de exposiciones, competencias educativas y deportivas, jornadas culturales, patrióticas y científicas.
- oo. Cumplir en tiempo y forma la elaboración y remisión de informes establecidos por el Ministerio de Educación.
- pp. Administrar eficientemente los recursos humanos, físicos y materiales asignados al Centro Educativo Público.

- qq. Garantizar la actualización sistemática de los Libros de Registro.
- rr. Garantizar la actualización de las estadísticas educativas del centro.
- ss. Garantizar la asistencia de los docentes y participar en los Talleres de Evaluación, Programación y Capacitación Educativa (TEPCE's) coordinando el desarrollo de los mismos.
- tt. Promover la matrícula escolar mediante todas las acciones posibles para obtener su plenitud.
- uu. Mantener actualizado el inventario de los activos fijos, equipos y materiales educativos asignados al Centro Educativo Público.
- vv. 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.

Arto.77.- Funciones de la Subdirectora (or) del Centro Educativo Público:

- a. Mantener información objetiva y actualizada del desarrollo educativo del centro.
- b. Asumir la carga docente que estará en dependencia de la categoría y características específicas del centro.
- c. Coordinar las exposiciones, competencias educativas y deportivas, jornadas culturales, patrióticas y científicas en las que participen estudiantes del centro.
- d. Asesorar conjuntamente con el jefe (a) de área al personal en el proceso técnico-docente.
- e. Supervisar clases en un mínimo de diez horas semanales, para constatar personalmente el buen desarrollo del proceso de enseñanza – aprendizaje.
- f. Organizar el uso de la biblioteca, laboratorios, talleres y aulas especializadas del centro, en estrecha coordinación con los jefes de área.
- g. Controlar la aplicación del sistema de evaluación de los aprendizajes y verificar los resultados.

Arto.78.- El Jefe (a) de área en educación secundaria: deberá tener una carga horaria semanal de conformidad con la categoría del Centro Educativo Público: impartirá diez horas de clase como máximo en centros de categoría A y quince horas como máximo en los centros de categoría B o C de acuerdo con la Ley de Carrera Docente.

Arto.79.- Funciones del Jefe (a) de Área en Educación Secundaria:

- a. Planificar y controlar el proceso docente-educativo de su disciplina.
- b. Asegurar la aplicación de las orientaciones y disposiciones del Ministerio de Educación concernientes a su disciplina.
- c. Garantizar que los y las docentes de su disciplina cumplan con la elaboración y entrega de los informes en tiempo y forma.
- d. Evaluar las actividades técnico - pedagógicas del personal docente de su disciplina.
- e. Garantizar el buen uso de los equipos y materiales educativos de su disciplina.
- f. Participar en los TEPCE´s.

Arto.80.- Funciones del Docente:

- a. Participar activamente en las actividades curriculares y co-programáticas planificadas por la Dirección del Centro Educativo Público.
- b. Conducir al estudiante en el proceso de desarrollo integral educativo, a fin de desarrollar capacidades y valores que le permitan aprender a lo largo de su vida y ser comprometidos (as) con el bienestar socio-económico del país.
- c. Garantizar que el proceso de enseñanza aprendizaje conlleve los aspectos científicos, pedagógicos, culturales y ético-formativos.
- d. Promover los valores que impulsa el Ministerio de Educación.
- e. Ser profesor (a) guía en una sección o aula de clases.
- f. Dar a conocer a los estudiantes al inicio del curso el plan de estudios del año, contenidos de los programas en las diferentes disciplinas, líneas generales de trabajo y el sistema de evaluación.
- g. Controlar diariamente la asistencia, puntualidad y buen comportamiento de los estudiantes.
- h. Documentar y dar seguimiento a cada caso de deserción escolar a fin de evitarla
- i. Contribuir al buen rendimiento académico de los estudiantes, brindándole los conocimientos científicos necesarios y aplicando oportunamente los instrumentos de evaluación.
- j. Organizar y preparar al movimiento de alumnos (as) ayudantes o monitores.

- k. Entregar a la Dirección del centro los informes de calificaciones de las y los estudiantes, datos estadísticos (matrícula, asistencia, promoción y retención escolar), conforme a las normas establecidas.
- l. Apoyar el proceso de organización y elección de las asociaciones de estudiantes en el aula donde se encuentre impartiendo clases, a fin de garantizar el orden, disciplina y transparencia del acto.
- m. Participar en reuniones periódicas con las Madres, Padres o Tutores para abordar aspectos relacionados con los estudiantes, a fin de asegurar la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje y su buen comportamiento.

Capítulo VII Derechos y Deberes de los y las Docentes

Arto.81.- Son derechos de los y las docentes:

- a. Ser nombrado en su cargo.
- b. Gozar de estabilidad laboral de conformidad con lo establecido en la Ley de Carrera Docente y su Reglamento.
- c. Ser consultados directamente o por medio de sus organizaciones en la formulación de políticas educativas, en la elaboración de programas de estudios, en la planificación y evaluación de las actividades de la comunidad educativa de conformidad a la Ley de Carrera Docente.
- d. Mejorar sus capacidades profesionales, técnicas y académicas, mediante la asistencia a cursos y becas de capacitación, actualización y profesionalización docente.
- e. Ser promovidos a cargos de mayor jerarquía.
- f. Tener un expediente laboral actualizado y conocer el contenido del mismo cuando lo estime necesario.
- g. Recibir el salario y otros reconocimientos establecidos en su contrato laboral, Ley de Carrera Docente y Convenio Colectivo vigente, durante el ejercicio de su cargo.
- h. Obtener permisos según lo establece el reglamento de la Ley de Carrera Docente, Convenio Colectivo y ley laboral vigente.
- i. Gozar de vacaciones y décimo tercer mes en los plazos que determinen las leyes.
- j. Obtener pensión o jubilación por antigüedad de servicio, incapacidad parcial y otros que establezcan las leyes y el Convenio Colectivo vigente.

- k. Afiliarse en el sindicato de su preferencia, negociar convenios colectivos y ejercer el derecho a la huelga.
- l. Recibir estímulos y reconocimientos por los méritos alcanzados.
- m. Recibir del Director(a) del centro y jefes de área, la asistencia y orientación necesaria para mejorar la calidad de su trabajo, así como los medios educativos fundamentales para llevar a cabo sus funciones en el desarrollo de planes y programas de estudio.
- n. Participar y ser electo en el Consejo de Docentes y en el Consejo Escolar.
- o. Conocer los resultados de su evaluación, según lo establece la Ley de Carrera Docente.

Arto.82.- Son deberes de los docentes:

- a. Cumplir y hacer cumplir las políticas educativas del Ministerio de Educación.
- b. Desarrollar la docencia con la ética profesional que el cargo requiere.
- c. Actualizar sus conocimientos en la materia científica y pedagógica de su competencia, a fin de cumplir con el desarrollo técnico y científico de los planes y programas de estudio.
- d. Asistir puntualmente a su aula de clases.
- e. Presentar constancia médica emitida por el Ministerio de Salud en caso de ausencia por cita médica, a la Dirección del Centro Educativo, en un plazo máximo de veinticuatro horas.
- f. Obtener buen rendimiento académico en los cursos de capacitación y profesionalización organizados por el Ministerio de Educación.
- g. Practicar los principios y valores establecidos en la Constitución Política de Nicaragua.
- h. Propiciar relaciones armoniosas y de respeto entre todos los integrantes de la comunidad educativa.
- i. Promover entre los estudiantes el cuidado de la planta física del Centro Educativo Público y demás bienes.

TITULO IV

DE LAS EVALUACIONES

Capítulo I Evaluación del Personal Docente

Arto.83.- La evaluación docente se realizará de conformidad con lo establecido en la Ley de Carrera Docente y su Reglamento.

Capítulo II De la Evaluación de los Aprendizajes

Arto.84.- Objetivos de la Evaluación de los Aprendizajes:

- a. Conocer en qué medida el estudiante ha alcanzado las competencias establecidas en el Currículo Básico Nacional, a fin de desarrollar estrategias metodológicas a corto, mediano y largo plazo, que permita retroalimentar el proceso de enseñanza aprendizaje.
- b. Obtener evidencias de las competencias alcanzadas por los estudiantes, para ser promovidos al nivel o grado inmediato superior.
- c. Identificar condiciones facilitadoras, oportunidades de aprendizaje, factores asociados, metodologías y elementos que han mostrado tener un impacto en el desempeño de los estudiantes para implementarlos en todas las aulas.
- d. Valorar el cumplimiento de los Indicadores de la Calidad Educativa, con base en el desempeño de los estudiantes.

Arto.85.- Funciones de la Evaluación de los Aprendizajes:

- a. **Función Diagnóstica:** detecta el estado inicial de los estudiantes en las áreas de desarrollo humano: cognoscitiva, socio afectiva y psicomotriz, a fin de facilitar la aplicación de estrategias metodológicas y pedagógicas adecuadas.
- b. **Función Formativa:** brinda la información necesaria y oportuna para tomar decisiones que reorienten los procesos de aprendizaje de los estudiantes y las estrategias didácticas utilizadas.
- c. **Función Sumativa:** fundamenta la calificación y certificación de los aprendizajes alcanzados por los estudiantes.

Arto.86.- Características de la Evaluación de los Aprendizajes:

- a. Globalizada, integral y comprensiva.
- b. Flexible: facilita múltiples opciones de evaluación, tomando en cuenta las diferencias individuales, grupales y el contexto en que se desarrolla el proceso educativo.
- c. Interpretativa: permite emitir juicios respecto a niveles de desempeño establecidos para los estudiantes nicaragüenses.
- d. Científica: cumple con criterios de validez y confiabilidad, lo cual a su vez garantiza la objetividad en los procesos, análisis e interpretación.

- e. Participativa: involucra a todos los actores del proceso de enseñanza aprendizaje.
- f. Sistemática: es un proceso planificado que se realiza en diferentes momentos y etapas del proceso de enseñanza – aprendizaje.
- g. Continua: su acción se extiende sin interrupción a lo largo de todo el proceso educativo.

Arto.87.- El proceso de Evaluación de los Aprendizajes implica la colaboración de diferentes participantes:

- a. El o la docente.
- b. El director o la directora.
- c. Las madres, padres y tutores.
- d. Los Estudiantes
- e. Funcionarios del Ministerio de Educación a nivel: Sede Central, Delegaciones Regionales, Departamentales y Municipales de Educación.
- f. Sociedad en General

Arto.88.- Cada Centro Educativo Público deberá diseñar e implementar mecanismos de comunicación e información directa y constante entre las Madres, Padres o Tutores.

Arto.89.- Los Centros Educativos Públicos convocarán a reuniones en horarios que faciliten la mayor asistencia posible de Madres, Padres o Tutores, a fin de informar sobre los avances, logros, dificultades y necesidades que se hayan observado en las y los estudiantes durante el desarrollo de sus clases, así como acordar medidas oportunas que permitan superar las dificultades encontradas e incentivar el mejoramiento de su desempeño.

Arto.90.- El docente informará a los estudiantes los resultados obtenidos después de cada actividad evaluativa, a más tardar 72 horas después de aplicada, a fin de superar las dificultades encontradas y retroalimentar el aprendizaje.

Arto.91.- Dada la importancia de la conducta en la formación del ser, ésta tendrá una valoración cualitativa, en la cual se considerará entre otros, los siguientes indicadores:

- a. Asistencia y puntualidad.
- b. Cumplimiento de tareas.
- c. Orden y aseo.
- d. Participación activa en clases.
- e. Respeto a docentes, compañeros (as) y autoridades dentro y fuera del centro.
- f. Cuido y preservación a la propiedad del centro.

- g. Respeto a los símbolos patrios.
- h. Cumplimiento de las normas de comportamiento establecidos en el centro.
- i. Trabajo en equipo
- j. Solidaridad y colaboración.

Arto. 92.- La evaluación de la conducta será sistemática, sin embargo se efectuarán cortes evaluativos en los períodos de evaluaciones, contando con la participación de los estudiantes bajo la dirección del docente guía, quien contará de previo con los insumos de los docentes de las demás áreas o disciplinas.

Arto.93.- Ningún estudiante será obligado (a) a repetir el año escolar por reprobado conducta y/o educación física, su evaluación es cualitativa y sistemática. Los docentes en coordinación con las Madres, Padres o Tutores buscarán alternativas de formación para estudiantes que presenten problemas de conducta.

En el caso de estudiantes que por razones de salud estén impedidos de realizar educación física, deberán presentar la constancia médica que acredite tal condición y realizarán trabajos teóricos de investigación en la materia.

Arto.94.- El estudiante que por causa justificada no realice evaluaciones en las fechas establecidas en el calendario escolar, podrá hacerlo en nuevas fechas autorizadas por el Jefe de Área y el Director.

Arto. 95.- La información obtenida en la evaluación de los aprendizajes sirve para:

- a. Dar seguimiento al desempeño mostrado por los estudiantes durante el proceso de enseñanza aprendizaje.
- b. Planificar con base en los logros y debilidades encontrados en el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- c. Certificar los conocimientos que los estudiantes alcanzaron según el nivel, modalidad, grado y año.
- d. Monitorear los logros del Subsistema Educativo con base a los Indicadores de la Calidad Educativa.

Arto.96.- La evaluación de los aprendizajes puede ser interna o externa:

- a. **Evaluación Interna**, es realizada por los docentes en el aula de clase.
- b. **Evaluación Externa**, es orientada por la Dirección Superior del Ministerio de Educación y ejecutada por las Delegaciones Departamentales y Municipales, u otras instancias externas al centro educativo bajo supervisión de las Direcciones responsables de esta acción.

Arto.97.- El diseño, aplicación y administración de los instrumentos de evaluación interna de los aprendizajes es responsabilidad de los docentes.

Arto.98.- El diseño, aplicación y administración de los instrumentos de evaluación externa, el análisis y divulgación de los resultados es responsabilidad de la Oficina de Evaluación del Currículo del Ministerio de Educación.

Arto.99.- Las y los estudiantes que no demuestren haber alcanzado los indicadores de logros de las competencias evaluadas, durante el proceso evaluativo, deben participar en los planes remediales guiados por los docentes del nivel, grado y disciplina correspondiente, durante el proceso de enseñanza aprendizaje.

Arto.100.- La evaluación aplicada por las y los docentes debe realizarse tomando en cuenta una variedad de técnicas e instrumentos de aplicación individual y/o de grupo, conservando coherencia con los Programas de Estudio, y tomando en cuenta el análisis realizado de los indicadores de logro y competencias de grado.

Arto.101.- La evaluación se realizará en el idioma en que se ha desarrollado el proceso enseñanza - aprendizaje.

Arto.102.- Las y los docentes registrarán los resultados de las evaluaciones de los aprendizajes en registros auxiliares que constituirán los insumos para cada período evaluativo y en Boletines Escolares, para comunicar a las madres, padres o tutores de estudiantes los resultados.

Capítulo III Promoción

Arto.103.- El (la) estudiante deberá obtener una calificación mínima de sesenta (60) como promedio semestral o final para aprobar cada disciplina.

Arto.104.- Las y los estudiantes del nivel de Educación Inicial serán promovidos automáticamente al nivel superior. El docente elaborará un reporte cualitativo y descriptivo que provea información sobre los aprendizajes alcanzados por los niños y niñas que ingresen al nivel inmediato superior.

Arto.105.- En los niveles de Educación Primaria y Secundaria, las y los estudiantes serán promovidos al grado o nivel inmediato superior cuando aprueben todas las áreas o disciplinas correspondientes a su grado.

Arto.106.- El estudiante que repruebe tres o más disciplinas deberá cursar y aprobar nuevamente todas las disciplinas del grado correspondiente.

Arto.107.- Si en las evaluaciones extraordinarias el estudiante obtuviera una calificación igual o mayor de sesenta (60), para efectos de registro, certificación de estudios y promedio del grado, este aprobado equivale a sesenta (60).

Arto.108.- Los estudiantes que hayan cursado y aprobado todas las áreas y disciplinas establecidas en el programa de estudios correspondiente a los distintos niveles educativos recibirán el respectivo diploma que certifique tales competencias adquiridas. Estos diplomas serán extendidos de conformidad con la Normativa para el Funcionamiento de las Oficinas de Registro y Control de Documentos.

TÍTULO V

DISPOSICIONES ADMINISTRATIVAS DE LOS CENTROS EDUCATIVOS PÚBLICOS

Capítulo I Del Uso y Resguardo de los Libros de Textos Escolares

Arto.109.- El Ministerio de Educación proporcionará libros de textos a los estudiantes de los Centros Educativos Públicos para su uso dentro del centro.

Arto.110.- Los libros de texto deberán ser asignados a cada estudiante matriculado en el Centro Educativo Público, quienes harán uso de éstos durante la jornada educativa y los depositarán en el lugar destinado para su resguardo en el aula de clase una vez finalizada la misma.

Arto.111.- De forma excepcional, los estudiantes podrán llevar a sus casas los libros de textos por un período que no podrá exceder los quince días calendarios. El control de la entrega y devolución de los libros de texto, la realizará el docente que imparte la disciplina.

Arto.112.- Será requisito indispensable para la entrega de calificaciones y/o matrícula la devolución de libros de texto.

Capítulo II 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 (or) 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 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 357-2007.

Capítulo IV De los cafetines, fotocopiadoras y librerías

Arto.120.- Las (os) Directoras (es) de los Centros Educativos Públicos son las (os) facultadas (os) 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 la Directora (or) del Centro, quien los anexará al expediente debido y entregará una fotocopia a la Delegación Municipal de Educación.

Capítulo V Movimiento del Personal Docente

Arto.125.- Se entiende por movimiento del personal docente de los Centros Educativos Públicos los siguientes: promociones, demociones, traslados; permutas, permisos, vacaciones, destituciones y jubilaciones, de conformidad con lo establecido en la Ley de Carrera Docente y Título IV de su Reglamento.

Arto.126.- El movimiento de personal docente se realiza por solicitud del (la) interesado (a) o por disposición del Ministerio de Educación, de acuerdo a la Ley 114 de Carrera Docente y su Reglamento.

Arto.127.- Todo movimiento del personal docente debe tener su respectivo soporte y enviarse copia a la Unidad de Escalafón de la Oficina de Recursos Humanos de las Delegaciones Departamentales y Regionales de Educación para ser registrado en el expediente personal del docente.

Arto.128.- Los Centros Educativos Públicos deben mantener actualizados los expedientes laborales del personal docente activo

Capítulo VI 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 (as) sin distingo 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 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 rios, 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.

TÍTULO VI

DISPOSICIONES FINALES

Capítulo Único

Arto.133.- El presente Manual para el Funcionamiento de Centros Educativos Públicos, entrará en vigencia a partir de su autorización mediante Acuerdo Ministerial, sin perjuicio de su publicación en cualquier medio de comunicación social.

Dado en la ciudad de Managua, a los nueve días del mes de marzo del año dos mil diez.

BASE LEGAL

1.- LEYES:

- Constitución Política de la República de Nicaragua y sus Reformas.
- Ley No. 290, Ley de Organización, Competencia y Procedimientos del Poder Ejecutivo.
- Ley 582, Ley General de Educación con Reformas.

- Ley 114, Ley de Carrera Docente.
- Ley 185, Código del Trabajo.
- Ley 287, Código de la Niñez y la Adolescencia.
- Ley 392, Ley de Promoción del Desarrollo Integral de la Juventud.
- Decreto 1908, "Ley sobre Características y uso de los Símbolos Patrios".

2.- REGLAMENTOS Y DECRETOS:

- Reglamento de la Ley 290, Decreto 25-2006, publicado en la Gaceta No. 91 del 11 de Mayo del 2006.
- Reglamento de la Ley 114 "Ley de Carrera Docente".
- Decreto No. 53-2000 y 98-2000; Reglamento de asignación de función del Sistema Nacional para la Prevención, Mitigación y Atención de Desastres a las Instituciones del Estado.
- Decreto Ejecutivo No 67-2009; Declaratoria del "Himno de la Cruzada Nacional de Alfabetización" como "Himno de la Educación de Nicaragua".

3.- ACUERDOS MINISTERIALES:

- Acuerdo Ministerial 357-2007: Normativa para la denominación de los Centros Educativos Públicos.
- Acuerdo Ministerial 225-2007: Normativa para el funcionamiento y administración de cafetines, fotocopiadoras y librerías en los Centros Educativos Públicos.
- Acuerdo Ministerial 240-2007: Sobre Actos de Promoción.
- Acuerdo Ministerial 400-2007: Semana de la Autonomía de las Regiones de la Costa Caribe de Nicaragua.
- Acuerdo Ministerial 011-2008: Sobre uso de Uniforme Escolar Único.
- Acuerdo Ministerial 216-2008: Semana Sandino.
- Acuerdo Ministerial 265-2008: Sobre institucionalización de los TEPCES.
- Acuerdo Ministerial 323-2008: Celebración Día Mundial contra el Trabajo Infantil.
- Acuerdo Ministerial 548-2008: Sobre respeto a símbolos patrios.

- Acuerdo Ministerial 134-2009: Sobre el cumplimiento del arto 49 del Código de la Niñez y Adolescencia.
- Acuerdo Ministerial 646-2008: Normativa para el funcionamiento de las oficinas de registro y control de documentos, agosto del 2008.
- Acuerdo Ministerial: 018- 2007: Prohibición de cobros de aportes voluntarios a los padres de familias.
- Acuerdo Ministerial: 134- 2009: Garantizar el cumplimiento del Arto. 49 del Código de la Niñez y la Adolescencia.