



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

**RECINTO UNIVERSITARIO “RUBÉN DARÍO”
FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA
CARRERA DE PEDAGOGÍA CON MENCIÓN EN
ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN.**

“2017 Año de la Universidad Emprendedora”

Tema de investigación:

Cumplimiento de las funciones administrativas para mejorar el desempeño docente en el colegio Dr. Manuel Maldonado Pastrana, ubicado en el Municipio de Masaya, Departamento de Masaya durante el segundo semestre del año 2017.

Seminario de Graduación para optar al título de Técnico Superior en Pedagogía con Mención en Administración de la Educación.

Autores:

Br. Gloria Celina Herrera Ramírez

Br. Yamileth del Carmen Flores García

Br. Julio Alejandro Ruiz López

Tutor (a):

Lic. Gisselle Larios Bermúdez

Managua 11 de diciembre de 2017



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

FACULTAD DE EDUCACION E IDIOMAS
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA

2017: “Año de la Universidad Emprendedora”

CARTA AVAL

El suscrito tutor de Seminario de Graduación para optar al Título de Técnico Superior, habiendo sido designado por las autoridades del departamento de Pedagogía de la UNAN – Managua, por este medio extiende:

CARTA AVAL

A los bachilleres: Gloria Celina Herrera Ramírez, Yamileth Del Carmen Flores García y Julio Alejandro Ruiz López, dado que el informe final de investigación titulado **“Verificar el cumplimiento de las funciones administrativas para mejorar el desempeño docente en el colegio Dr. Manuel Maldonado Pastrana, ubicado en el Municipio de Masaya, Departamento de Masaya durante el segundo semestre del año 2017”**. Cumple con los requisitos científicos, técnicos y metodológicos requeridos, para ser presentado y defendido ante un tribunal examinador.

En calidad de maestro tutor, extendiendo la presente carta aval, a los once días del mes de diciembre del año dos mil diecisiete.

Atentamente,

Gisselle Larios Bermúdez
Docente tutor.

Cc. Archivo.

Dedicatoria

Este estudio está dedicado principalmente a Dios, que es el que nos brinda vida y fuerza diariamente para seguir adelante y poder vencer los obstáculos que se nos presentan en nuestra vida.

A nuestros padres, que son los que nos han dado su apoyo incondicional en nuestra educación a través de un largo proceso y así culminar con éxito formación profesional.

A Nuestras familias que son el motor principal que nos incentivan a seguir preparándonos en nuestra carrera como profesionales.

A nuestros docentes por la sabiduría y enseñanzas que nos otorgan para llevar a cabo nuestros triunfos.

Especialmente a nuestra tutora profesora Msc. Giselle Larios. Por su acompañamiento a lo largo de este estudio investigativo. Es por ello que hemos llegado a la siguiente reflexión.

“Nunca consideres el estudio como una obligación, sino como una oportunidad para penetrar en el bello y maravilloso mundo del saber”. Albert Einstein.

Resumen

El siguiente trabajo de investigación que hemos realizado da motivos en las funciones administrativas con el fin de mejorar el desempeño docente en el colegio Dr. Manuel Maldonado Pastrana. El problema identificado en dicho colegio es el incumplimiento de las funciones administrativas entre las cuales se encuentran: no contar con una planificación, organización, Control, ejecución y evaluación.

Para Hernández (2015) “la administración es la función de todos los recursos que poseen a través de un esquema planificado, un proceso formado por planeación, dirección y control con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo de los fines que persiga dicha organización.”

El encargado de dicha administración es el único responsable de que la institución funcione de manera adecuada, logrando dirigir el trabajo con eficacia y calidad.

Se consideró oportuno investigar sobre el cumplimiento de las funciones administrativas para mejorar el desempeño docente y de la directora, porque mediante un estudio realizado por los autores de dicho trabajo, quienes, mediante un proceso de investigación, logramos detectar los elementos del problema, referidos y porque es ella quien tiene a su cargo todo lo relacionado a la administración de dicha institución.

A través de la triangulación o procesamiento de información adquirida de todos los miembros de la comunidad educativa logramos concluir y dejar una serie de recomendaciones dirigidas a la directora y a los docentes que servirán para fortalecer el proceso administrativo y el desempeño docente en el centro educativo.

El trabajo de investigación realizado es de enfoque cuantitativo, en el que se aplicaron diferentes técnicas de muestreo conglomerado que validaron las variables planteadas, teniendo en cuenta la fiabilidad del programa SPSS, de igual manera se aplicaron guía de entrevista cerrada a la directora, cuestionario de encuesta a los

docentes y cuestionario de encuesta a los estudiantes lo cual permitió obtener información pertinente acerca del tema en estudio.

Dado el análisis de los instrumentos aplicados se detalla como principal conclusión de este estudio la siguiente: Existen niveles de cumplimiento en la aplicación de cada una de las funciones administrativas, pero no se ajustan a los principios de cada una de estas funciones administrativas según el manual de funciones de los centros públicos.

Lo mencionado anteriormente ayudó a brindar recomendaciones y conclusiones a los miembros de dicha institución que favorecerá para mejorar el desempeño docente a través de una excelente función administrativa.

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Planteamiento del problema:.....	2
1.2 Justificación:	3
1.3 Antecedentes	4
II. OBJETIVOS:.....	6
2.1- Objetivo General:.....	6
2.2- Objetivos Específicos:.....	6
III.- MARCO TEÓRICO.	7
3.1. Definición de función educativa.....	7
3.2. Definición de Administración educativa.....	7
3.3. Definición de función administrativa.....	8
3.4. Funciones Administrativas:	8
3.5. La planificación:	8
3.6. Organización educativa.....	9
3.7. Definición de Organigrama.	11
3.8 Definición de Dirección educativa:	12
3.9. Control.....	14
3.10. Evaluación.....	16
3.11 Desempeño Docente	17
3.11.1 Concepto del Desempeño Docente.....	17
3.11.2 Importancia del Desempeño Docente.....	19
3.11.3 Seguimiento del Desempeño:.....	19
3.11.4 Finalidad del Desempeño Docente.....	20
3.11.5 Propósito del Desempeño Docente	20
3.11.6 Bases teóricas sobre el Desempeño docente.....	21
3.11.7 El carácter abierto y flexible del Currículo.....	22
3.11.8 Modelos del perfil ideal que influyen en el desempeño docente	24
3.11.9 Indicadores del desempeño docente.	27
3.11.10 Funciones del Desempeño Docente	29
IV. HIPOTESIS	34
V. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	35
VI. DISEÑO METODOLÓGICO.....	38
6.1 Tipo de estudio.....	38
6.2 Enfoque de la investigación	38

6.3 Universo y muestra.....	38
6.4 Selección y tamaño de la Muestra	39
6.5 Métodos, técnicas e Instrumentos de recolección de datos	41
VII. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	43
VIII. CONCLUSIÓN.....	59
IX. RECOMENDACIONES.....	61
X. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	63
ANEXOS.....	64

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad dirigir un centro educativo resulta una tarea compleja, debido a las habilidades, capacidades y destrezas requeridas para cumplir con las exigencias sociales e institucionales.

En los centros educativos se requiere de una administración altamente tecnificada y estable que garantice la efectividad y eficiencia de las políticas del sistema educativo, es evidente que cada día son más los docentes, estudiantes que comparten la idea de que los directores de los centros educativos no cumplen con sus funciones según lo normado en el Reglamento General de Educación, del Ministerio de Educación lo que viene a constituir un problema del que en parte el responsable es la administración de las instituciones educativas públicas.

Lo que nos motivó al estudio de este tema, son los vacíos y las limitaciones que existen en el cumplimiento de las funciones administrativas del centro escolar seleccionado por lo que en este centro educativo no se cumplen con satisfacción las funciones administrativas como está orientado en el manual de funciones , por lo cual nuestro problema a investigar es: Verificar el cumplimiento de las funciones administrativas para mejorar el desempeño docente del colegio público Dr. Manuel Maldonado Pastrana de Masaya, turno matutino, primaria, segundo semestre año 2017.

Se realizó este estudio en el cual proponemos sugerencias, con la finalidad de que manera oportuna ejerzan el cargo con mayor eficiencia, calidad y así adquirir prestigio ante la calidad educativa a la que sirven, lo cual permitirá mejorar el funcionamiento de los centros educativos y además será de mucha utilidad a directores responsables y deseosos en poner todo de su parte para mejorar la calidad de la educación a través de una administración eficiente y eficaz.

1.1 Planteamiento del problema:

El colegio Dr. Manuel Maldonado Pastrana, ubicado en el Municipio de Masaya, Departamento de Masaya es un centro público que atiende la modalidad de primaria regular desde el año 1975 y que se utiliza como escuela núcleo desde 2006, en el cual se reúnen las escuelas: Federico Khuin, Sol de la libertad, Fabio Gutiérrez.

Durante el transcurso del tiempo el centro ha estado dirigido por diferentes directivos escolares lo que ha conllevado que presente diferentes causas del incumplimiento de las funciones administrativas entre las cuales se encuentran: no contar con una planificación, organización, Control, ejecución y evaluación, de tal manera las funciones administrativas que ejerce la administración del centro no posee capacidad profesional lo que limita evidentemente de forma negativa el desempeño de la labor docente, no se puede describir una motivación al docente haciéndolo destacar las habilidades al máximo en su cumplimiento laboral.

En la administración del centro escolar no se evidencia, misión y visión propias del centro, ellos utilizan las que están normadas por el Ministerio de Educación (MINED), no se evidenciaron los organigramas necesarios para el desempeño docente, el plan operativo anual (POA), plan mensual, cronograma de actividades del centro, cronograma de acompañamientos pedagógicos, evidencias de supervisiones a estos.

La situación actual conlleva desfavorablemente al desarrollo de las praxis docentes y así mismo el funcionamiento de los centros públicos de nuestro país. Este hecho hace indispensable el cumplimiento de las acciones directivas del centro.

En base al planteamiento del problema se formula una pregunta que define cuál es el problema que será objeto de investigación, esto incluye lo que se deseamos conocer en el proceso de investigación. Por lo cual determinamos la siguiente pregunta:

¿Cuáles son las funciones administrativas que deben cumplirse para mejorar el desempeño del docente del colegio Dr. Manuel Maldonado Pastrana del Departamento de Masaya, Municipio de Masaya?

1.2 Justificación:

Desde la perspectiva de las necesidades que presenta del colegio Dr.: Manuel Maldonado Pastrana, ubicado en el Municipio de Masaya, departamento de Masaya, la investigación propuesta procura mediante la aplicación de teorías y conceptos de las funciones administrativas conocer la realización del cumplimiento de estas con el propósito de brindarles nuevas alternativas o sugerencias que pueden ser útiles al crecimiento del centro educativo en función del desempeño docente que conlleva a la consolidación del aprendizaje del estudiantado matriculado en el mismo.

Esta investigación será útil a todo el personal docente administrativo del centro y puedan mejorar con eficacia los que se presentan en la trayectoria educativa, a toda la comunidad, para que sirvan de base en la construcción de nuevos conocimientos y apropiación de los saberes indispensables para la vida.

En esta investigación se le brindará la parte científica al administrador del centro para que cumpla las funciones administrativas de forma eficiente y que este tenga éxito dentro del desempeño docente.

La investigación tiene un valor teórico en el cual ayudará a que los docentes y administradores conozcan con confiabilidad las funciones administrativas que debe de cumplir el director y así de esta forma podrá compararse lo que es la fundamentación teórica con la realidad que sucede en el centro educativo.

1.3 Antecedentes

En relación a la temática del cumplimiento de las funciones administrativas del director frente al proceso de cumplimiento de funciones, se visitó el centro de documentación del departamento de pedagogía de la UNAN Managua y se visualizaron algunos trabajos en internet, se logró constatar que existen estudios realizados a nivel internacional y en Nicaragua sobre el tema de funciones administrativas para el desempeño docente, los cuales se mencionan a continuación:

Investigaciones a nivel Internacional:

- Tema: Funciones Administrativas para el mejoramiento de la calidad educativa en las instituciones distritales de la República de Panamá en el año 2011, elaborado por Sainz, Reyes, y Córdobas (2011). Como objetivo general se plantearon realizar un análisis de la calidad educativa en las instituciones distritales de la República de Panamá.

La conclusión principal que menciona fue: En las instituciones distritales de la República de Panamá se realiza en un 85% la función administrativa para el desempeño docente.

A nivel nacional:

- Tema de Investigación: Función Administrativa del Director de la escuela pública Carlos Ramírez Velásquez modalidad primaria turno matutino del municipio de Masaya en el II semestre del año 2012, elaborado por Serrano López y Solano Mendoza (2012). Como objetivo general se plantearon valorar la función administrativa del director en cuanto a la eficacia para garantizar el buen funcionamiento del centro educativo. La principal conclusión que menciona fue la siguiente: Dentro de la función administrativa del director es importante destacar que una de las funciones que debe desempeñar o incrementar es la capacidad psicopedagógica de directivos, docentes y alumnos sobre la base de buenas relaciones humanas y una comunicación coherente.

- Tema de investigación: Funciones administrativas y sus incidencias en el fortalecimiento del desempeño docente:” Escuela Andrés Vega Bolaños, del departamento de Masaya., Municipio de Masaya, Turno matutino, en el segundo semestre del año 2012, Elaborado por Ortiz y Baltodano (2012). Como objetivo general se plantearon valorar la función administrativa y su incidencia en el fortalecimiento del desempeño docente del centro escolar Andrés Vega Bolaños del departamento de Masaya, Municipio de Masaya. Su principal conclusión que se presenta es la siguiente: Se evidencia que existen niveles de funciones administrativas en el centro escolar, pero n se ajusta a lo normado por el MINED.

Con estos estudios se pretende valorar los aportes, para argumentar y fortalecer las bases teóricas y científicas de nuestro trabajo investigativo como propósito fundamental, desempeñara adecuadamente las funciones administrativas del director ante el desempeño docente.

II. OBJETIVOS:

2.1- Objetivo General:

- Comprobar el cumplimiento de las funciones administrativas para mejorar el desempeño docente del colegio Dr. Manuel Maldonado Pastrana del Departamento de Masaya, Municipio de Masaya durante el II Semestre del año 2017.

2.2- Objetivos Específicos:

- Identificar las funciones administrativas aplicadas en el colegio Dr. Manuel Maldonado Pastrana.
- Constatar los aspectos que influyen en el desempeño docente en el colegio Dr. Manuel Maldonado.
- Determinar la ejecución de las funciones administrativas en el desempeño docente en el colegio Dr. Manuel Maldonado Pastrana.

III.- MARCO TEÓRICO.

El tema que se abordará en este trabajo es muy importante porque nos ayudará a conocer de las funciones administrativas, así como el desempeño de los docentes, cabe mencionar que antes de desarrollar el tema en estudio, debemos tener presente lo que cada una de las definiciones que se abordarán.

3.1. Definición de función educativa.

Según Baltodano (2012) “es la ciencia que planifica, organiza, dirige, ejecuta, controla y evalúa las actividades que se desarrollan en las organizaciones educativas dirigidas a desarrollar las capacidades del docente en cuanto al manejo de recursos financieros, tecnológicos y pedagógicos para cumplir con el currículo definido por la sociedad educativa.

3.2. Definición de Administración educativa.

Para Hernández (2015) “la administración es la función de todos los recursos que poseen a través de un esquema planificado, un proceso formado por planeación, dirección y control con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo de los fines que persiga dicha organización.” En una planificación para alcanzar objetivos puntuales en base al esfuerzo ajeno y comprender los recursos que se poseen para saber encontrar los objetivos más adecuados en base a ellos y desenvolver un trabajo administrativo eficiente, basado en principios, leyes y procedimiento que sirven para una conducta racional de las organizaciones.

La Administración es una ciencia social que a través de la aplicación de un proceso dinámico y el aprovechamiento al máximo los recursos existentes, orientan los esfuerzos de las organizaciones institucionales hacia la obtención de resultados óptimos mediante el logro de objetivos individuales y colectivos que ayuden a tener una productividad eficiente dentro de la organización.

3.3. Definición de función administrativa.

Una función administrativa es la realización de ciertas actividades o deberes al mismo tiempo que se coordinan de manera eficaz y eficiente en conjunto con el trabajo de los demás, Según Fayol (2010), “las funciones administrativas se reparten jerárquicamente en toda institución, la capacidad profesional y la capacidad esencial de la directiva constituye la capacidad administrativa, respecto se asciende en la escala jerárquica dentro de la organización, aumentan las funciones administrativas y en la parte baja predominan las funciones técnicas.”

El administrador debe ser responsable en las funciones de la administración: Planificación, Organización, Dirección, Gestión, Control y Evaluación; las cuales definirán el éxito de toda institución u organización que persiga objetivos para su crecimiento y prestigio que le favorezcan dentro de la sociedad.

3.4. Funciones Administrativas:

Las funciones administrativas son un garante para poder llevar a cabo el trabajo de cada una de las personas que laboran en una institución, este es un indicador de mayor relevancia para realizar un trabajo eficaz, confiable y de calidad.

3.5. La planificación:

Según Fayol (2010) “La planificación o planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización, teniendo en cuenta un proceso sistémico y continuo de previsión y organización racional de recursos, con miras a lograr objetivos y metas en un tiempo y espacio determinado”

➤ **Tipos de planificación:**

Según Steiner (2012) (introducción)

Hay varios tipos de planificación que dan pautas a toda persona involucrada en el proceso educativo, que dan sugerencias para ser aplicadas y de esta manera dar respuestas positivas a los cambios pertinentes a cada uno de los objetivos propuestos.

- ✓ **Planificación Estratégica:** La planificación estratégica es un proceso continuo y sistémico que relaciona el futuro con las decisiones actuales en el contexto de cambios situacionales y que se expresa en la formulación de un conjunto de planes interrelacionados dentro de las estrategias implementadas en la organización.
- ✓ **Planificación Táctica Operacional:** Se refiere básicamente a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades de operaciones.
- ✓ **Planificación normativa o tradicional:** Es un modelo de planificación que se rige por una serie de normas o parámetros previamente establecidos por el estado.
- ✓ **Planificación Situacional:** Para este enfoque la planificación es: calcular, presidir y preceder las acciones para llevar una situación inicial a otras, hasta llegar a la situación que el actor pretende alcanzar.

Su importancia se concibe en el conjunto de procesos psicológicos a través de los cuales las personas respetan el futuro, estudia los medios y los fines para acceder a él, y construye un marco o estructura de referencias que le sirve de guía en su actuación para la consecuencia dentro de los planes y objetivos establecido.

3.6. Organización educativa.

Según López (2012) la organización “es la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de una organización social con el fin de lograr

su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos establecidos y así poder obtener resultados favorables que le beneficien a la institución.

Según Weihrich (1999) define la organización como la identificación, clasificación de actividades requeridas, conjunto de actividades necesarias para alcanzar objetivos, asignación a un grupo de actividades a un administrador con poder de autoridad, delegación, coordinación, y estructura organizacional.

El proceso de organización es importante porque “establece la estructura formalizada y las relaciones de coordinación que deben existir entre las funciones, niveles jerárquicos, recursos humanos y no humanos en un organismo social para la realización eficiente de los planes y logro de los objetivos organizacionales” para Baltodano (2012)

➤ **Tipos de Organización educativa:**

Según Hernández (2015) la organización educativa se divide en:

- ✓ **Organización Lineal:** Es la más simple y antigua y es aquella en que la autoridad y responsabilidad se transmiten por una sola línea para cada persona o grupo, siendo ejemplo de estas las direcciones de los centros educativos donde los directores orientan las funciones de cada uno de los miembros de la comunidad educativa.
- ✓ **Organización Formal:** Es un sistema de tareas bien determinadas, cada una de estas tienen en si una determinada cantidad específica de autoridad, responsabilidad y deben de rendir cuentas a la instancia superior de su organización que le delega funciones.

La organización educativa retoma la fuerza laboral de los centros educativos donde la fuerza laboral, es la fuerza de trabajo, es decir, la cantidad de recursos humanos que tiene una empresa o institución de cualquier tipo para cumplir sus objetivos y metas asignando tareas y actividades concretas dentro de un límite preciso de acción, cuanto más se divide el trabajo, dedicando a cada

empleado una actividad más limitada y concreta lo que permitirá establecer autoridad y decisión para cada función a que están sujetos con base a la delegación de Autoridad y Responsabilidad.

El proceso de organización es importante porque establece la estructura formalizada y las relaciones de coordinación que deben existir entre las funciones, niveles jerárquicos, recursos humanos y no humanos en un organismo social para la realización eficiente de los planes y logro de los objetivos organizacionales.

3.7. Definición de Organigrama.

Según Baltodano (2012) un organigrama lo definir como una “herramienta gráfica, la cual se puede implementar, para conocer y analizar estructuras, además de ser una herramienta administrativas es un auxiliar que sirve para la toma a de decisiones, es por esto que los organigramas son de gran importancia dentro de cualquier organización”. La principal utilidad del organigrama es que puede apreciarse de manera fácil la forma en que se estructura una organización, sin necesidad de explicaciones detalladas.

➤ **Tipos de organigrama.**

Según Sáenz (2016) ; los organigramas son importantes dentro de una organización, para garantizar el orden jerárquico clasificándose:

Por su naturaleza:

- ✓ **Micro-administrativos:** Corresponden a una sola organización de forma global y algunas áreas que la conforman.
- ✓ **Macro-administración:** Más de una organización.
- ✓ **Meso-administrativo:** Una o más organizaciones. Este término es utilizado en el sector público y privado.

- **Por su ámbito:**
- ✓ **Generales:** contienen información de organización en su nivel jerárquico según su magnitud y características.
- ✓ **Específico:** Muestra la estructura de un área de la organización.

- **Por su contenido:**
- ✓ **Integrales:** Son representaciones graficas de las unidades administrativas con relación de jerarquías o dependencias, son equivalentes.
- ✓ **Funcionales:** Funciones asignadas, para capacitar al personal y presentar al personal en forma general. (Baltodano, 2012)

3.8 Definición de Dirección educativa:

Según Saenz (2016) “Es un proceso mediante el cual los administradores buscan influir sobre sus subordinados para lograr las metas y esto a través de la comunicación, la dirección se distingue de otros procesos de administración por su naturaleza interpersonal motivando a sus empleados para que realicen tareas esenciales.”

La dirección es el proceso máximo dentro del centro educativo; y los demás procesos, tales como la planificación, organización, evaluación, enseñanza-Aprendizaje, etc. Son ejecutados por todos los actores, pero conducidos o guiados por la dirección de tal manera que esta es importante para la gerencia y administración de recursos humanos y económicos logre el éxito plasmado en los objetivos y metas propuestos en los respectivos instrumentos escolares.

➤ **Principios de la Dirección:**

Según Baltodano (2012); “Todo líder o director debe mantener sus principios al alcance de su colectivo para ser confiable y creíble dentro de su organización”, de estos se destacan los siguientes:

- ✓ **De la armonía del objetivo o coordinación de intereses:** La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa.
- ✓ **De la supervisión directa:** Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que estos se realicen con mayor facilidad.
- ✓ **De la vía jerárquica:** Postula la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos por la organización formal, de tal manera que al emitirse una orden sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondientes, a fin de evitar conflictos, fugas de responsabilidad, debilitamiento de autoridad de los supervisores inmediatos.
- ✓ **De la resolución del conflicto:** Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa, a partir del momento en que aparezcan; ya que el no tomar una decisión en relación con un conflicto, por insignificantes que sea, pueda originar que este se desarrolle y provoque problemas no colaterales. (Bautista, 2010).

➤ **La Gestión**

Hernández (2013) define que la gestión es un “Conjunto de acciones y medios que se emplean para conseguir alguna cosa o resolver algún asunto acción y efecto de administrar o dirigir algún asunto; resultados positivos en cuanto a su funcionamiento y rentabilidad”.

La gestión como parte del equipo directivo determinan las acciones a seguir (planificación), según los objetivos institucionales, necesidades detectadas, cambios deseados, nuevas acciones solicitadas, implementación de cambios necesarios, y la forma como se realizan estas acciones (Estrategias, Acción) y los resultados que se logran.

3.9. Control.

Para Ángel (2010) Control “es el proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas. El gerente o líder debe estar seguro de los actos de los miembros de la organización que la conducen hacia las metas establecidas.

Vemos el control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cual es la situación real de la organización y no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

➤ Principios de Control.

Para el seguimiento y evaluación del desempeño se toma en cuenta los principios que encierran características fundamentales del proceso de control, se presentan a continuación:

- ✓ Equilibrio: A cada grupo de delegación conferido debe proporcionarle el grado de control correspondiente. De la misma manera la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte, al delegar autoridad es necesario establecer los mecanismos suficientes para verificar que se están cumpliendo con la responsabilidad conferida, y que la autoridad está siendo debidamente ejercida.

- ✓ Oportunidad: El control, necesita ser oportuno, es decir, debe aplicarse antes de que se efectuó el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas, con anticipación.

- ✓ Objetivos: Se refiere a que el control existe en función de los objetivos, es decir, el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos, ningún control será válido si no se fundamenta en los objetivos y si, a través de él, no se revisa el logro de los mismos.

- ✓ Desviaciones: Todas las variaciones o desviaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas detalladamente, de manera que sea posible conocer las causas que lo originaron, a fin de tomar medidas necesarias para evitarlas en futuro.

- ✓ Contabilidad: El establecimiento de un sistema de control debe justificar el costo que este represente en tiempo y dinero, en relación con las ventajas reales que este reporte. Un control solo deberá implantarse si su costo se justifica en los resultados.

- ✓ Excepción: Según Bautista (2010). El control debe aplicarse, preferentemente, a las actividades excepcionales o representativas, a fin de reducir costos, y tiempo, delimitando adecuadamente que funciones estratégicas requieren el control.

➤ **Tipos de Control:**

Según Terry (1999) en su libro "Principios de Administración". Expone que existen 3 tipos de control que son:

- ✓ Control Preliminar: Este tipo de control tiene lugar antes de que principien las operaciones e incluye la creación de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas con propiedad.

- ✓ Control Concurrente: Este tipo de control tiene lugar durante la fase de la acción de ejecutar los planes e incluye la dirección, vigilancia, y sincronización de las actividades según ocurran, en otras palabras, pueden ayudar a garantizar que el plan será llevado a cabo en el tiempo específico y bajo las condiciones requeridas.
- ✓ Control de Retroalimentación: Este tipo de control se enfoca sobre el uso y análisis de la información de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones futuras de estándar aceptables. (Bautista, 2010).

Solano & Serrano (2012) se refiere a que control se enfoca en evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo. De aquí puede deducirse la gran importancia que tiene el control, pues es solo a través de esta función que lograremos precisar si lo realizado se ajusta a lo planeado y en caso de existir desviaciones, identificar los responsables y corregir dichos errores,

3.10. Evaluación.

Según Anderg (2000) La evaluación es una forma de “investigación social aplicada, sistemática, planificada, y dirigida; encaminada a identificar, obtener y proporcionar de manera valida y fiable, datos e información suficiente”.

Valoramos que es el conjunto de actividades específicas que se realizan, han realizado o realizarán, con el propósito de producir efectos y resultados concretos, comprobando la extensión y el grado en que dichos logros se han dado.

➤ Tipos de Evaluación:

- ✓ Evaluación Participativa: Es una oportunidad, tanto para los miembros de la comunidad como para el personal externo, de reflexionar sobre el pasado para tomar decisiones sobre el futuro.

- ✓ Evaluación Formativa: Es la evaluación que se lleva a cabo en el transcurso del curso o periodo y se emplea por docentes durante el proceso de aprendizaje para modificar las estrategias de enseñanza y las actividades didácticas para mejorar los aprendizajes.

- ✓ Evaluación Sumativa: Se realiza una vez ha concluido el programa, y pretende determinar los resultados obtenidos a partir de la implementación de sus actividades, indicando si ha sido capaz de dar respuestas a las necesidades que lo generaron.

- ✓ Evaluación Autocrática: Mantica (2010)). La evaluación se basa en la autoevaluación, y que su autoridad recae sobre una sola persona que no tiene o no reconoce ningún tipo de regulación o limitación para ejercer su poder.

Es importante destacar que como herramienta de la Administración la evaluación tiene una finalidad eminentemente formativa, se evalúa para mejorar y no para castigar. Por lo tanto, la evaluación exige ejecutarse en un marco de total transparencia, sinceridad y planificación anticipada. Otra característica de la evaluación es la reflexión compartida que genera su proceso, lo que permitirá al personal directivo, los docentes y los padres de familia, retroalimentarse, mejorar sus desempeños, utilizar mejor los recursos disponibles y verificar el cumplimiento los objetivos propuestos.

3.11 Desempeño Docente

3.11.1 Concepto del Desempeño Docente

Se reconoce que el estudiante es el punto focal del proceso educativo, el cual proviene de distintos contextos y sobre todo de ambientes vulnerables, siendo el docente el elemento nuclear de la articulación entre las diferentes políticas públicas, siendo su profesionalización una labor de largo aliento. Lo

anterior implica el fortalecimiento del trabajo colegiado y colaborativo a través de Asesoría Pedagógica que promuevan las competencias para el logro de los propósitos educativos. Para atender realmente la desigualdad educativa, “se requiere de apoyo y voluntad institucional principalmente con los docentes en su desempeño y una de las figuras que pueden coadyuvar a resolver esta problemática es la del asesor pedagógico, ya que al contar con personal más capacitado en las escuelas el proceso de enseñanza y aprendizaje será mejor y los índices de eficiencia terminal, reprobación y deserción serán más agradables” Lozo (2010).

Para poder constituir un servicio de asesoría a los centros educativos, que realmente impacte en la mejora de las prácticas educativas, es necesario hablar de una definición de normatividad de dicho servicio, si bien coloca al estudiante como el punto focal del proceso educativo y al Centro educativo como la unidad básica del sistema educativo, revistiendo al docente de un papel proactivo.

La función de los apoyos técnicos implica tanto un desarrollo de competencias profesionales como el establecimiento de criterios para la selección y formación de personal, de ahí que el apoyo de las autoridades educativas sea imprescindible para revalorizar la función e implementar algunos cambios.

Según la ley de carrera docente en el Capítulo II Artículo 37 son deberes de los docentes, además de los señalados en la Constitución Política y las leyes, los siguientes:

- ✓ Cumplir y hacer cumplir la política educativa del Estado de conformidad con lo establecido en la Constitución Política de la República.
- ✓ . Cumplir eficientemente con el cargo que desempeñan.
- ✓ Mantener y desarrollar la docencia con la ética profesional que el cargo requiere.
- ✓ Mantener actualizados sus conocimientos en las materias científicas y pedagógicas.

3.11.2 Importancia del Desempeño Docente

Según Bandura (2004). El docente debe ser un profesional capaz de analizar el contexto en el que se desarrolla su actividad y de planificarla, de dar respuesta a una sociedad cambiante y de combinar la comprensión de una enseñanza `para todos, en las etapas de la educación obligatoria, con las diferencias individuales, de modo que se superen las desigualdades, pero se fomente al mismo tiempo la diversidad latente en los sujetos.

El desempeño docente debería involucrar a todos los sujetos del proceso educativo, en cualquier modalidad de enseñanza y aprendizaje; en donde debe prevalecer la asesoría pedagógica para un mejor desempeño dentro de sus funciones como docente y agente de cambio en la sociedad.

El educador debe contribuir con el desarrollo cognitivo de sus estudiantes, ampliando cada día el campo del saber, diseñando estrategias apropiadas, estimulando la lectura y desarrollando el pensamiento lógico y creativo. En otras palabras, el docente propone herramientas y situaciones didácticas, para favorecer la construcción personal de los procesos de pensamiento, el interés y el gusto de cada estudiante hacia los contenidos y los objetivos de la asignatura que imparte.

3.11.3 Seguimiento del Desempeño:

La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados lo que las personas capaces de hacer.” Es importante resaltar que se trata de un proceso sistemático y periódico, se establece de antemano lo que se va a evaluar y de qué manera se va a realizar y se limita a un periodo de tiempo, que normalmente es anual o semestral”. Mantica (2010).

3.11.4 Finalidad del Desempeño Docente

Para Estrada (2011) La “Finalidad es el mejoramiento de la institución educativa y del proceso de enseñanza en el aula, cuando se logra integrar eficazmente la evaluación del desempeño docente con la mejora de la institución educativa, lo cual favorece una mayor eficacia en el crecimiento personal del educador y del rendimiento académico de los estudiantes”. Visto de esta forma, resulta especialmente adecuado, integrar la evaluación del desempeño docente y la mejora de la institución educativa en aquellos sistemas de educación que funcionan en torno a objetivos programados.

Es por eso, que los esfuerzos que realiza el personal docente tienden a tener una mayor influencia, cuando persiguen un mismo objetivo, el cual lo quieren lograr con todo su ser y con un mismo esfuerzo y dedicación, más allá de intereses inmediatos, tan deseado que estimule la imaginación y las capacidades creativas; y puedan ofrecer a los demás razones y metas por las cuales la valga la pena trabajar, para conocer algo que todavía está por descubrir, algo de lo que pueda estar orgulloso como docente cuando lo consiga. En resumidas cuentas, el desarrollo personal y profesional de los educadores y de los alumnos, se favorece cuando el profesor asume como sus propias metas, los objetivos de la institución educativa donde labora. De igual modo, la eficacia de la institución educativa mejora, en la misma medida en que sus objetivos sean asumidos como tales por los profesores, como horizonte de crecimiento profesional y personal.

3.11.5 Propósito del Desempeño Docente

Según Estrada (2011) El propósito de mejorar la calidad del sistema educativo y del perfil profesional del educador; pero, para que esto sea posible, tanto en la personalidad de los docentes evaluados, como en su entorno y en el equipo del que forma parte, la evaluación ha de ser entendida y situada adecuadamente, para elevar y mejorar el nivel del desempeño de los profesores.

El docente constituye un tipo de autoeficacia, que contempla una evaluación de las propias capacidades para alcanzar un nivel adecuado de rendimiento en una tarea y entorno específico. Pero, para alcanzar un desempeño óptimo, los docentes deben manejarse en dos niveles de pensamiento, por un lado, sentirse capaces y, por otro, juzgarse capaces. “La combinación de estos dos niveles indica conocimiento, despliegue y gestión de las competencias, habilidades o capacidades que poseen, de manera que el sentimiento de autoeficacia actúa como un mecanismo cognitivo mediador, entre sus conocimientos y sus actos pedagógicos”

En otras palabras, la confianza de los docentes en lo que saben y hacen diariamente en los contextos educativos, es de gran trascendencia para que los procesos educativos aseguren la calidad de la enseñanza, y el logro del aprendizaje en los estudiantes. Los docentes, que son dueños de una alta confianza y opinión de eficacia personal, se mostrarán preocupados por suscitar el aprendizaje en los estudiantes, y esperarán lo mejor de ellos. Al contrario, docentes que dudan de sus capacidades, y están inundados por representaciones negativas del proceso educativo y de sus estudiantes, socavarán la motivación intrínseca y extrínseca de los últimos.

3.11.6 Bases teóricas sobre el Desempeño docente.

Montenegro. A. (2003) manifiesta que el desempeño del docente se entiende como el cumplimiento de sus funciones; éste se halla determinado por factores asociados al propio docente, al estudiante y al entorno. Así mismo, el desempeño se ejerce en diferentes campos o niveles: el contexto socio-cultural, el entorno institucional, el ambiente de aula y sobre el propio docente, mediante una acción reflexiva.

El desempeño se evalúa para mejorar la calidad educativa y para cualificar la profesión docente. Para esto, la evaluación presenta funciones y características bien determinadas que se tienen en cuenta en el momento de la aplicación. De

ahí la importancia de definir estándares que sirvan de base para llevar a cabo el proceso de evaluación.

Díaz Barriga, A. (2006) manifiesta que el desempeño docente es todo aquello que tiene que hacer, demostrar y reflejar el docente en el aula de clase como profesional de la educación; la palabra todo, incluye dentro del ámbito tecnológico, el trabajo de planificación curricular, las estrategias didácticas que aplica, los 31 Maestría en Administración y Gestión de la Educación medios y materiales didácticos que emplea y la evaluación que lleva a cabo el conjunto de las acciones técnicas y metodológicas configuran el trabajo del docente en el aula de clase, y dependiendo de las formas y características con que se organizan y aplican, se medirán sus efectos y resultados en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

3.11.7 El carácter abierto y flexible del Currículo

Según Novak (1987) el currículo no puede limitarse a la mera adquisición de conocimientos y conceptos académicos sino ha de incluir otros aspectos necesarios para el desarrollo del estudiante como persona tales como las habilidades, las estrategias y las actitudes. Solo un currículo que puede variar objetivos, contenidos, metodologías y formas de evaluar varían.

El sistema educativo está en una forma de conseguir apertura y flexibilidad. El docente debe actuar de una forma reflexiva y crítica que permita adoptar una serie de decisiones de carácter metodológico.

El docente logrará sus objetivos, una vez que planifique las actividades que va a realizar. De lo anterior se infiere que es necesario que el docente planifique con antelación las actividades, que se perfeccione, estimule y trabaje cooperativamente a fin de que su acción sea más flexible y se desarrolle eficientemente. La planificación es concebida como un proceso real y posible; por esto, no deben planificarse estrategias didáctica y actividades que no puedan ser culminadas satisfactoriamente, para evitar sentimientos de culpa y frustraciones

existenciales a los docentes y a los alumnos. Visto de esta forma, la planificación debe partir, del programa de la asignatura, de su contenido y método de evaluación, con la finalidad de optimizar los logros de los objetivos, y favorecer el crecimiento personal de todos los involucrados en el proceso educativo.

➤ **Conocimiento del contenido**

- ✓ Entendimiento profundo de la materia y flexibilidad para ayudar a los estudiantes a crear mapas cognitivos, vincular ideas, encarar falsas concepciones.
- ✓ Ver cómo se conectan las ideas a través de los campos de conocimiento y con la vida.
- ✓ Hacer que las ideas sean accesibles a los demás, entender la perspectiva del aprendiz.

➤ **Conociendo al aprendiz**

- ✓ Conocimiento del desarrollo de los niños y adolescentes y cómo apoyar al crecimiento en los dominios cognitivo, social, físico y emocional, para interpretar las afirmaciones y las acciones de los aprendices y darles forma a experiencias productivas de aprendizaje.
- ✓ Entendimiento y respeto por las diferencias vinculadas a cultura, experiencia familiar, formas de inteligencia, abordajes del aprendizaje y habilidad de enseñar en una forma que conecta con los estudiantes.
- ✓ Preguntar con sensibilidad, escuchar cuidadosamente, observar reflexivamente el trabajo del estudiante, estructurar situaciones que permitan que los estudiantes se expresen.

➤ **Motivación de estudiantes**

- ✓ Entender lo que los estudiantes individuales creen acerca de sí mismos, saber qué es lo que les preocupa y saber cómo alentarlos.

➤ **Conocimiento del aprendizaje**

- ✓ Resolver qué tipo de aprendizaje es el más apropiado en circunstancias específicas, qué material usar, cuándo y para qué fin.

- ✓ Ser capaz de usar diferentes estrategias para enseñar, para evaluar el conocimiento de los estudiantes y evaluar su aprendizaje.
- ✓ Capacidad de captar los puntos fuertes de estudiantes individuales.
- ✓ Capacidad de trabajar con estudiantes con capacidades diferentes.
- ✓ Entender cómo los estudiantes adquieren el lenguaje (el portal del aprendizaje) para construir habilidades y crear experiencias accesibles de aprendizaje.

- **Conocimiento sobre los recursos y tecnologías del currículum para:**
- ✓ Permitir a los estudiantes explorar ideas, adquirir y sintetizar informaciones, suministrar marcos a los problemas y resolverlos.

- **Conocimientos sobre la colaboración:**
- ✓ Estructurar la interacción de los estudiantes para llegar a un aprendizaje compartido más potente.
- ✓ Colaborar con otros docentes.
- ✓ Trabajar con los padres para aprender más sobre sus hijos y ayudar a darle forma a experiencias de apoyo en la escuela y en el hogar.
- **Capacidad de reflexionar:**
- ✓ Evaluar la práctica propia y su impacto para refinar y mejorar la instrucción.
- ✓ Evaluar continuamente el progreso de los estudiantes para darle nueva forma a la planificación de clase.

Labarca (2003) Nos dice que es importante analizar la idoneidad de las actividades concretas programadas, los objetivos, las actividades de los estudiantes y los medios utilizados se aprenden a valorar la planificación. La calidad del aprendizaje final en la enseñanza aprendizaje adquiere la conciencia de interiorizar que el aprendizaje es una responsabilidad.

3.11.8 Modelos del perfil ideal que influyen en el desempeño docente

Dentro de este orden según Ramos (1999) afirma lo siguiente: “Educar, requiere guiar, conducir, pero conducir desde dentro de la persona, desarrollando

su moral autónoma, ayudando a formar actitudes que hagan de cada ser humano, la persona adecuada para vivir en sociedad y hacer de esa sociedad un lugar para vivir felizmente”. Todo esto se puede lograr a partir de desarrollo de procesos educativos adecuados. La adecuación debe hacerse no sólo a las corrientes del momento, sino también y esto es aún más importante, debe adecuarse a la persona que se tiene que educar.

Estas razones traen como consecuencia la necesidad de formarse teóricamente para luego poder aplicar en la práctica, los conocimientos adquiridos, pues bien, se dice popularmente que “nadie da lo que no tiene”. Por esto, la función del Asesor, le exige al docente el desarrollo de su autoestima, como condición indispensable. De allí pues, que la tarea de orientar, se convierte en la dimensión del desempeño docente, que más influye en los procesos de crecimiento personal del educador y del educando.

➤ **Modelo centrado en el perfil ideal del Docente**

Este modelo consiste en realizar el proceso de evaluación del desempeño docente, de acuerdo a su grado de concordancia según un perfil ideal del docente previamente elaborado. Una vez elaborado el perfil del docente ideal, se aplican cuestionarios a la muestra de una población determinada de docentes, ya sea con la finalidad de una autoevaluación de los profesores objetos de estudio; o se realiza una medición según la perspectiva de los alumnos, directivos, o cualquier otro grupo.

➤ **Modelo centrado en los resultados obtenidos.**

Este modelo del proceso de evaluación del desempeño docente, se fundamenta en la evaluación de los profesores mediante la comprobación del cumplimiento de los objetivos de aprendizaje alcanzados por los alumnos. Este modelo de evaluación del desempeño docente, parte de un paradigma pragmático de pensamiento, que se presenta como una crítica a todo el sistema educativo y a todo lo que se hace dentro del mismo. “Los representantes de este modelo

pragmático de evaluación del desempeño docente, sostienen que para evaluar correctamente el desempeño de los docentes, lo importante no es describir lo que hacen los docentes, sino medir y describir lo que acontece en los alumnos como consecuencia de la actividad del educador” Ramos (1999) Modelo centrado en el comportamiento del docente en el aula.

Este modelo propone que la evaluación de la eficacia del desempeño docente, se debe realizar describiendo e identificando aquellos indicadores de la actividad del profesor, que se consideren relacionados directamente con los logros de los alumnos. Se explica, que los indicadores del perfil del docente ideal que se evalúan, son todos aquellos que se relacionan con la capacidad del profesor para crear un ambiente que favorezca el desarrollo del proceso de enseñanza en el aula. Es por ello, que desde este modelo de evaluación del desempeño docente, el educador se concibe como un dador de clase; por consiguiente, lo que importa es que domine un conjunto de estrategias didácticas, que respondan a un perfil ideal del docente de aula. Habida cuenta, el educador se evalúa desde su hacer, sin tomar en cuenta su ser educador.

➤ **Modelo de la práctica reflexiva.**

Este modelo de evaluación del desempeño docente, propone el desarrollo de un proceso evaluativo, con la finalidad de mejorar al personal docentes de modo integral, y para medir y controlar por motivos de promoción o despidos. En efecto, este modelo de evaluación del desempeño docente, se fundamenta en una concepción del proceso educativo como una secuencia de vivencias, con la finalidad de encontrar y resolver problemas. Durante este proceso de evaluación, las capacidades de los profesores se desarrollan continuamente en todas sus dimensiones y no solamente las cualidades profesionales, no obstante a que se definen, se enfrentan y se resuelven problemas prácticos. Sin duda, se trata de un proceso de evaluación del desempeño docente fundamentado en la reflexión sobre la acción. Evidentemente, requiere de una evaluación después del hecho,

para indicar los éxitos, fracasos y encontrar nuevas alternativas que fortalezcan el éxito y erradiquen los fracasos.

3.11.9 Indicadores del desempeño docente.

Según Ramos (1999) “el desempeño docente debe estar dirigida a las dimensiones del mismo, que tienen que ver con los roles propios de los educadores”, entre las funciones de los docentes, se pueden señalar las siguientes

✓ **Rol Facilitador.**

Esta función del desempeño docente, se considera como la capacidad para mediar en el desarrollo del proceso de enseñanza, entre los objetivos propuestos en los diferentes programas y el logro de los mismos en los estudiantes. Por consiguiente, el profesor plantea y aplica estrategias dirigidas a estimular la comprensión de los estudiantes, en una relación de aprendizajes significativos e integradores.

✓ **Rol Planificador.**

La función de planificador, como una dimensión del desempeño docente, se define como una capacidad integrativa, que demuestra el educador, para diseñar, proponer y aplicar proyectos educativos, con alternativas reales y viables a sus estudiantes, tomando en consideración los aspectos educativos, sociales y económicos.

✓ **Rol Investigador.**

La función de investigador es la fuente de la que debe nutrirse todo educador. En efecto, la investigación es una de las dimensiones fundamentales del desempeño docente, se define como un conjunto de indicadores de actitudes intelectuales, creativas, innovadoras, que fomentan el hábito vital y necesario de la investigación constante, como forma de ser y de hacer del educador. Este rol,

muchas veces no es considerado como función a exigir al personal docente de los Colegios Universitarios y Tecnológicos. De esta manera, el educador que investiga constantemente, en función de su tarea educativa, logra vivir el proceso sistemático de identificar y resolver problemas concretos y reales, que se presentan durante el desarrollo de la acción educativa.

El docente debe poseer, para el desempeño de este rol, conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores que le permitan conocer la realidad socio-educativa e incorporarse efectiva y permanentemente a la investigación.

Evidentemente, la función de investigador es una forma del ser de todo educador. Por esto, solamente aquel docente que ha desarrollado a fuerza de trabajo constante y sistemático, el hábito de la investigación como una forma de ser, y no como una obligación, está en la capacidad de superar el tener que investigar, y sentir el deseo y la necesidad de investigar, como un elemento esencial de su ser educador y de su crecimiento personal.

✓ **Rol Orientador**

La función de orientador, se comprende como una dimensión importante que conforma el perfil del desempeño docente ideal, se asume como esa capacidad vocacional y especial, que en primer lugar apunta hacia el conocimiento de sí mismo de cada educador; y luego, le hace posible establecer relaciones de comunicación eficaz con todos los miembros de la comunidad educativa, principalmente con los alumnos; a fin de considerarlas características particulares de los estudiantes y establecer acciones concretas, para favorecer el crecimiento académico y personal de todos los participantes en el proceso educativo.

Para Estrada (2011) “el orientador propicia actividades que contribuyen a la formación de hábitos de estudio, a la valorización del trabajo y al desarrollo de alternativas para una mejor toma de decisiones, promueven actividades que permiten al educando lograr el conocimiento de sí mismo, proporciona a los alumnos atención como persona y fomenta el cultivo de valores concernientes a

la persona, familia y nación”. Es por ello, que la profesión docente se transforma en una tarea de crecimiento desde lo más íntimo del ser personal de cada educador y de los estudiantes, porque tiene que ver con lo esencialmente humano

3.11.10 Funciones del Desempeño Docente

Las funciones deberían cumplir un proceso sistemático de evaluación del desempeño docente. Dentro de este orden de ideas, se sugiere que una adecuada evaluación del desempeño docente debe cumplir, por lo menos, las funciones siguientes: Función de diagnóstico: La evaluación debe describir el desempeño docente del profesor en un período determinado y preciso, debe constituirse en síntesis de sus aciertos y desaciertos más resaltantes tal cual como se presentan en la realidad, de modo que le sirva a los directores, a los jefes de Departamentos y de las Cátedras correspondientes, y al mismo profesor evaluado, de guía para la derivación de acciones de capacidades y superación, tanto en lo profesional, como en la dimensión personal integral, de modo que contribuya a la superación de sus imperfecciones.

✓ Función instructiva:

El proceso de evaluación en sí mismo, si es producto del desarrollo de un trabajo de investigación, debe producir una síntesis de los principales indicadores del desempeño docente de los educadores. Por lo tanto, las personas involucradas en dicho proceso se instruyen, aprenden del proceso de evaluación realizado, incorporan una nueva experiencia de aprendizaje como profesionales de la docencia y como personas.

✓ Función educativa:

Según Araujo (2011) “cuando el proceso de evaluación del desempeño docente se ha desarrollado de modo adecuado; como consecuencia del mismo, el profesor percibe que existe una importante relación entre los resultados de la evaluación de su desempeño docente y las motivaciones y actitudes que él vive

en sí mismo hacia su trabajo como educador. Por consiguiente, a partir del hecho de que el profesor conoce el cómo es percibida su labor profesional por los directivos, colegas y alumnos, tiene la oportunidad de trazarse estrategias para erradicar las insuficiencias a él señaladas”.

✓ **Función desarrolladora:**

Esta función de la evaluación del desempeño docente, se percibe como la de mayor importancia para los profesores evaluados. Esta función desarrolladora se cumple, cuando como resultado del proceso de evaluación del desempeño docente, se incrementa el proceso personal de madurez del evaluado; es decir, el docente se torna capaz de autoevaluar crítica y permanentemente su desempeño docente; y en consecuencia, reduce el temor a sus propios errores y límites; sino, que aprende de ellos, y adquiere una nueva actitud que le ayudará a ser más consciente de su trabajo. En efecto, toma conciencia y comprende con más claridad de todo lo que no sabe y necesita conocer; y como resultado de este proceso de madurez personal, la necesidad de perfeccionamiento se convierte en su tarea existencial como profesional y como persona.

✓ **Exploración y conocimientos de ideas previas.**

El punto de partida se ha de central en el conocimiento del estudiante entre docente y estudiantes, ver que conocimientos tiene sobre el tema en la creación de su propio concepto y la motivación que necesita para el interés de este. Ver el nivel cognitiva y curricular de cada uno de ellos lo que servirá de guía para elaborar actividades y el resto de programación didáctica.

✓ **Organización del trabajo docente**

El trabajo en el aula debe organizarse de manera que el aprendizaje significativo lo logren los estudiantes por si solos. “El docente debe tener una actitud programadora con anticipación debe hacer un estudio previo del tema para conocer los potenciales y dificultades que pueden encontrar los estudiantes. La

actitud del docente debe ser motivadora en un clima de comunicación y confianza entre docente y estudiantes esto debe estar encaminada a que aprendan a aprender y a que utilicen la memoria comprensiva” Estrada (2011).

✓ **Diseño de actividades encaminadas a promover el cambio conceptual**

Las actividades deben tener potencia suficiente para interesar a los estudiantes y provocar la interacción entre los conocimientos previos y los nuevos contenidos de aprendizaje para transformar las ideas intuitivas en conocimientos significativos. Deberá el docente en crear estrategias metodológicas concretas como el uso de preguntas, mapas conceptuales, apoyos individuales en el desarrollo de las actividades, demostrar actitud y aceptación, prevención de frustración por errores.

✓ **Formulación de conclusiones y reestructuración del proceso**

La significatividad de los aprendizajes se consolida si los estudiantes toman conciencia de los conocimientos adquiridos y reflexionan sobre la propia actividad de aprendizaje. Con la única intención de guiar la concreción de indicadores de 3 reflexiones se sugieren los siguientes.

- Actividades a las que se le dio más importancia
- Ayudas que recibieron los estudiantes de sus compañeros y del docente
- Valoración del ambiente de clases
- Grado de satisfacción de los estudiantes en la realización de las actividades
- Grado de satisfacción del docente por el desarrollo de la clase

Para PREAL (2009) se identifican tres características fundamentales que fueron vinculadas a cambios deseados en el comportamiento de los docentes en el aula: enfoque en el conocimiento del contenido, oportunidades para el aprendizaje activo y coherencia con otras actividades de aprendizaje. Estas características fundamentales interactúan con tres aspectos estructurales que son los siguientes.

- ✓ El tipo de actividad: ya sea que consista en clases únicas para grupos grandes, talleres participativos, exposiciones de asesoría o enseñanza en el aula. Existe una interacción obvia entre el tipo de actividad y la característica fundamental, el aprendizaje activo.
- ✓ El tipo de actividades que fomentan el aprendizaje activo tiene más probabilidades de ayudar a operar cambios en el docente.
- ✓ La duración de la capacitación: los esfuerzos de desarrollo profesional que se mantienen por un cierto lapso, tienen un mayor impacto en el comportamiento del docente.
- ✓ La participación colectiva: colaboración en el desarrollo profesional con colegas de su mismo nivel o escuela. Esto puede contribuir a producir un clima que ayude a los docentes al realizar los difíciles cambios en el comportamiento que se buscan, un modelo coherente de desarrollo profesional debe incluir el cambio de lo que se enseña, cómo se enseña, el clima social de la escuela y las herramientas suministradas a los estudiantes.

Cambiar la conducta docente es un proceso lento, y que algunas conductas son más fáciles de cambiar que otras.

Por ejemplo, es relativamente fácil transformar un aula en un medio que promueve la alfabetización, colgando posters, gráficas, trabajos escritos de los alumnos, etc., pero es mucho más difícil proveer instrucción diferenciada a estudiantes con necesidades y habilidades diferentes, porque eso requiere un entendimiento afondo y también recursos adicionales y mucho tiempo y esfuerzo.

Estrada (2011) nos dice que la importancia de involucrar a los directores y supervisores, y de crear un equipo de capacitadores que tuvieran buenos conocimientos del tema.

- ✓ Es importante atraer a las mejores personas. La selección de los docentes antes de ingresar a la formación produce mejores resultados y es más efectiva que la selección luego de la graduación de la formación docente.

- ✓ Los buenos estudiantes son atraídos hacia la docencia cuando los salarios de ingreso a la profesión son equiparables a los de otras profesiones que implican un grado universitario.

Sin embargo, los muy buenos docentes tienden a permanecer en la docencia incluso cuando sus salarios luego de muchos años de ejercicio son inferiores a los de otras profesiones.

- ✓ Es necesario proveer un desarrollo profesional continuo y de calidad para ayudar a los docentes a ser más efectivos.
- ✓ Es esencial el desarrollo de prácticas que aseguren que todos los niños reciben la atención especializada que necesitan.

IV. HIPÓTESIS

El cumplimiento de las funciones administrativas es desarrollado de forma sistemática en mejorar el desempeño de los docentes del colegio Dr. Manuel Maldonado Pastrana.

V. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLE	OBJETIVOS	SUB-VARIABLE	DEFINICIÓN	FUENTE	TÉCNICA	ITEMS
Funciones Administrativas	Identificar las funciones administrativas aplicadas en el colegio Dr. Manuel Maldonado Pastrana.	Planificación	La planificación o planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización, teniendo en cuenta un proceso sistémico y continuo de previsión y organización racional de recursos, con miras a lograr objetivos y metas en un tiempo y espacio determinado.	Directora Docentes Estudiantes	Guía de Entrevista cerrada Cuestionario de Encuesta Cuestionario de Encuesta	4,7 11,13-5,7 3,4
		Organización	Es la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de una organización social con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos establecidos y así poder obtener resultados favorables que le beneficien a la institución.	Directora Docentes Estudiantes	Guía de Entrevista cerrada Cuestionario de Encuesta Cuestionario de Encuesta	6,3 6,14 6,4
		Dirección	Es un proceso mediante el cual los administradores buscan influir sobre sus subordinados para lograr las metas y esto a través de la comunicación, la dirección se distingue de otros procesos de administración por su naturaleza interpersonal	Directora Docentes	Guía de Entrevista cerrada	10,12 10,13

			motivando a sus empleados para que realicen tareas esenciales.	Estudiantes	Cuestionario de Encuesta	4,7
		Control	Es el proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas. El gerente o líder debe estar seguro de los actos de los miembros de la organización que la conducen hacia las metas establecidas.	Directora	Guía de Entrevista cerrada	8,9
				Docentes	Cuestionario de Encuesta	12, 14
				Estudiantes	Cuestionario de Encuesta	8,10
		Evaluación	La evaluación es una forma de investigación social aplicada, sistemática, planificada, y dirigida; encaminada a identificar, obtener y proporcionar de manera valida y fiable, datos e información suficiente.	Directora	Guía de Entrevista cerrada	11,13
				Docentes	Cuestionario de Encuesta	9,8
				Estudiantes	Cuestionario de Encuesta	5,4
Desempeño Docente		Importancia	El docente debe ser un profesional capaz de analizar el contexto en el que se desarrolla su actividad y de planificarla, de dar respuesta a una sociedad cambiante y de combinar la comprensión de una enseñanza `para todos, en las etapas	Docentes		

Constatar los aspectos que influyen en el desempeño docente en el colegio Dr. Manuel Maldonado.		de la educación obligatoria, con las diferencias individuales, de modo que se superen las desigualdades pero se fomente al mismo tiempo la diversidad latente en los sujetos.		Cuestionario de Encuesta	6,8
	Seguimiento	Es importante resaltar que se trata de un proceso sistemático y periódico, se establece de antemano lo que se va a evaluar y de qué manera se va a realizar y se limita a un periodo de tiempo, que normalmente es anual o semestral.	Docentes	Cuestionario de Encuesta	11, 12
	Finalidad	La Finalidad es el mejoramiento de la institución educativa y del proceso de enseñanza en el aula, cuando se logra integrar eficazmente la evaluación del desempeño docente con la mejora de la institución educativa, lo cual favorece una mayor eficacia en el crecimiento personal del educador y del rendimiento académico de los estudiantes.	Docentes	Cuestionario de Encuesta	15,16
	Propósitos	El propósito de mejorar la calidad del sistema educativo y del perfil profesional del educador; pero, para que esto sea posible, tanto en la personalidad de los docentes evaluados, como en su entorno y en el equipo del que forma parte, la evaluación ha de ser entendida y situada adecuadamente, para elevar y mejorar el nivel del desempeño de los profesores.	Docentes	Cuestionario de Encuesta	16,17

VI. DISEÑO METODOLÓGICO

Según Sampieri, el diseño de la investigación es **no experimental**, esto se refiere que no se intervino en el proceso del actuar de las funciones del director en su quehacer educativo dentro de la institución educativa en cuanto a la función administrativa y el desempeño docente de la escuela Dr. Manuel Maldonado Pastrana.

6.1 Tipo de estudio

Su alcance es de tipo **exploratoria** porque se conoce solo una parte del problema, Es **descriptiva** porque sirve para analizar cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes, permiten detallar el fenómeno estudiado básicamente a través de la medición de uno o más de sus atributos, Según Sampieri es de **corte transversal** porque recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único.

6.2 Enfoque de la investigación

Según Méndez el enfoque de investigación es **cuantitativa** debido a que se recogen y analizan datos cuantitativos (que se puedan contar) sobre variables, utiliza técnicas como los cuestionarios, encuestas, los cuales originan datos susceptibles de análisis estadísticos.

6.3 Universo y muestra

El universo de la investigación está constituido por 350 estudiantes, conformando por:

- Turno matutino: las modalidades de educación inicial: 30 estudiantes y primaria regular 320, con un total de 350 estudiantes.
- El universo de docentes de la investigación está constituido por un total de 12 docentes, entre ellos de educación inicial y primaria.

- El turno matutino conformado por 3 docentes de educación inicial y 9 docentes que atienden la modalidad de primaria regular de primero a sexto grado.
- Existe 1 director, al cual seleccionamos, ya que él es el responsable en la toma de decisiones en el centro de estudio Dr. Manuel Maldonado Pastrana y él es el único que nos puede brindar la información que necesitamos.

6.4 Selección y tamaño de la Muestra

Muestra 1.

La selección de la muestra se realizó con un diseño muestral probabilístico en dos etapas, primero consideramos cada grado como un estrato en los estudiantes de cuarto a sexto grado de primaria siendo estos los más aptos para nuestra investigación ya que poseen una visión amplia a lo que queremos dar respuesta, luego se efectuó un Muestreo Simple Aleatorio (MSA) sobre las unidades muestrales. Para calcular el tamaño de la muestra se utilizó un modelo matemático con población conocida, bajo incertidumbre usamos un 50% como probabilidad de éxito y fracaso, para el error de estimación un 5%, y un 95% para el nivel de confianza.

$$n = \frac{Z^2 pqN}{d^2(N - 1) + Z^2 pq}$$

Dónde:

N = tamaño de la población

Z = nivel de confianza al 95%.

P = probabilidad de éxito, o proporción esperada

q = probabilidad de fracaso

d = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción)

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)(150)}{(0.1)^2(150 - 1) + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

Obteniendo

$$n \approx 59$$

La muestra se distribuyó proporcionalmente entre cuarto, quinto y sexto grado de la modalidad de primaria **del turno Matutino quedando:**

Tabla 1: Distribución de la Muestra.

Grado	Población	Muestra
Cuarto	49	19
Quinto	51	20
Sexto	50	20
Total	150	59

Muestra 2.

- Se seleccionó a todos los docentes, quienes representan el 100% de la muestra equivalente a 12 docentes, como informantes claves quienes son participes de su desempeño docente dentro de la institución educativa con un propósito general el aprendizaje de los estudiantes de forma integral.

Tabla 2: Distribución de la Muestra.

Modalidad	Población	Muestra
Pre escolar	3	3
Primaria	9	9
Total	12	12

Muestra 3.

- Se seleccionó al director, quien representa el 100% de la muestra como informante clave quien dirige la institución educativa de manera permanente y es quien realiza las diferentes funciones administrativas del equipo de docentes.

6.5 Métodos, técnicas e Instrumentos de recolección de datos

El método utilizado en esta investigación es el **deductivo**.

Técnica de recolección de datos:

En opinión de Rodríguez (2011) las técnicas, son los medios empleados para recolectar información, entre las que destacan la observación, cuestionario, entrevistas, encuestas.

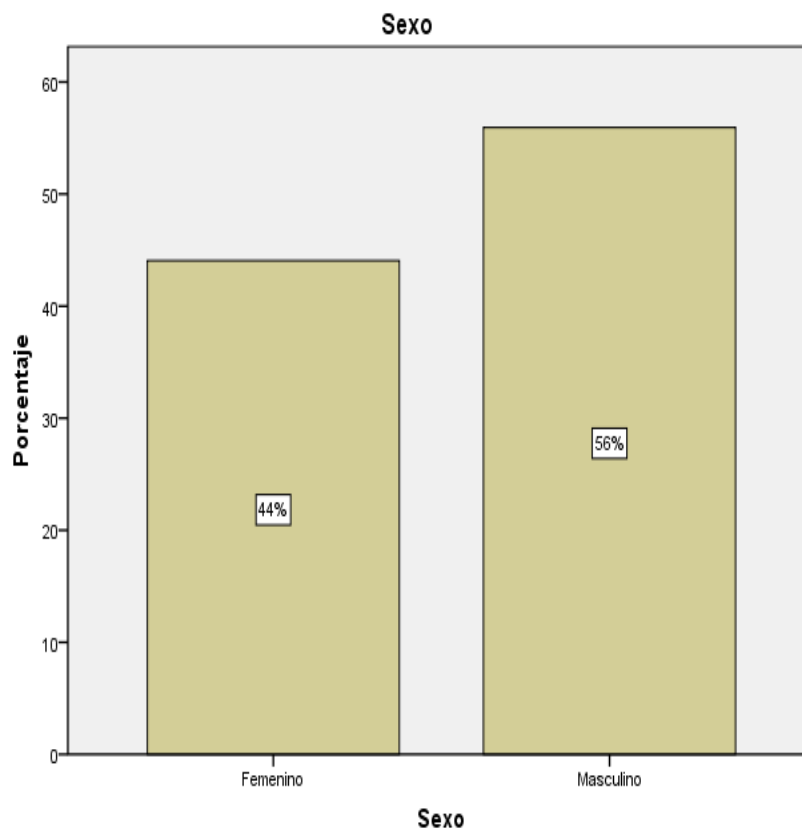
- Para realizar nuestro estudio y recopilar información, nos apoyamos de técnicas como: encuestas y entrevistas de la siguiente manera:
- Para obtener datos acerca del trabajo y apoyo que el docente realiza y recibe se aplicó una guía de entrevista a la directora del centro educativo. La entrevista únicamente se le realizará a la directora que es la encargada de la parte de las funciones y el que toma en cuenta las decisiones que se deben tomar, ya que esto nos ayudará a poder visualizar con claridad el conocimiento y cumplimiento de las funciones administrativas del centro.
- La guía de cuestionario de encuesta está dirigida a estudiantes, para evidenciar el trabajo de los docentes de como motiva a los estudiantes para mejorar su desempeño.
- Evidenciando el cumplimiento de las funciones administrativas se realizó a directora, docentes y estudiantes una entrevista y encuesta en cuanto a las funciones que el director aplica y que los docentes conocen dentro de su institución.

Se realizarán entrevistas y encuestas con el propósito de realizar una buena recopilación de datos, dicha encuesta se le realizará al personal docente y a los estudiantes.

VII. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Los resultados de esta investigación se organizaron primeramente sobre un análisis descriptivo en el cual se describen las características de los informantes, luego se realiza un análisis inferencial, según los objetivos planteados en un inicio, después de haber aplicado los instrumentos de investigación a Estudiantes, Docentes y Director, se procesaron y analizaron los datos de la información que se presenta de acuerdo a cada uno de los actores que aportaron.

Análisis descriptivo.



El desarrollo del análisis descriptivo permitió explorar algunas características en la **muestra número 1**, conformada por 59 estudiantes distribuidos en los tres últimos grados de la modalidad de primaria desde cuarto a sexto del colegio Dr.: Manuel Maldonado Pastrana.

Gráfico no. 1. Se observa que la mayor parte de los estudiantes encuestados se encuentra en el sexo masculino con un porcentaje del 56% equivalente a 33 estudiantes, y el 44% corresponde al sexo femenino equivalente a 26 estudiantes de la muestra.

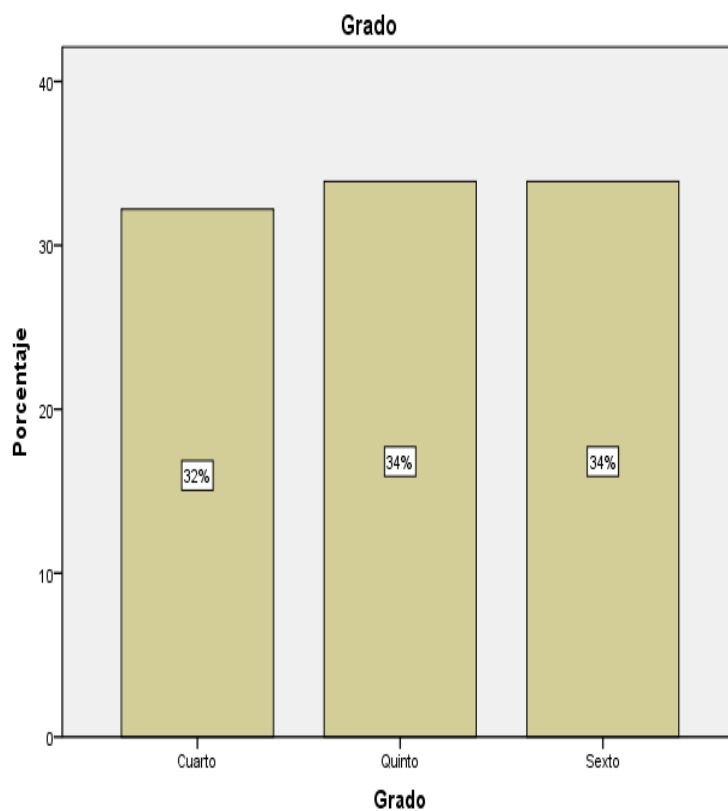


Gráfico no. 2. Se observa que la mayor parte de los estudiantes encuestados se encuentra en el quinto grado con un porcentaje del 34% equivalente a 20 estudiantes, y para el sexto grado con un 34% equivalente a 20, con un 32% en el cuarto grado equivalente 19 estudiantes de la muestra.

En la **muestra número 2**, conformada por 12 docentes distribuidos en las dos modalidades de preescolar y primaria del colegio Dr.: Manuel Maldonado Pastrana.

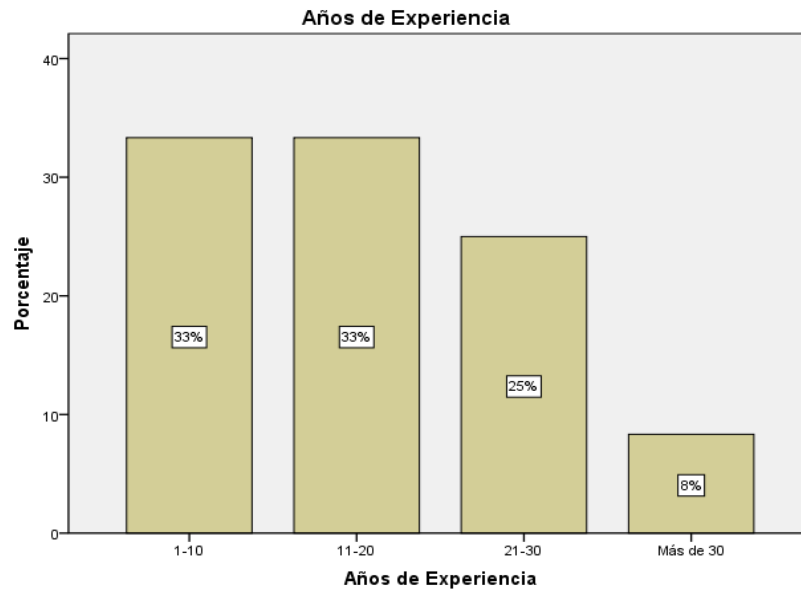


Gráfico no. 3. Se observa que la mayor parte de los docentes encuestados se encuentran en un rango de 1-10 de experiencia con un porcentaje del 33% equivalente a 4 docentes, para el rango de 11-20 años de experiencia con un 33% equivalente a 4, con un 25% en el rango de 21-30 años de experiencia equivalente 3 docentes y con un 8% en el rango de 30 años de experiencia equivalente a 1 docente de la muestra.

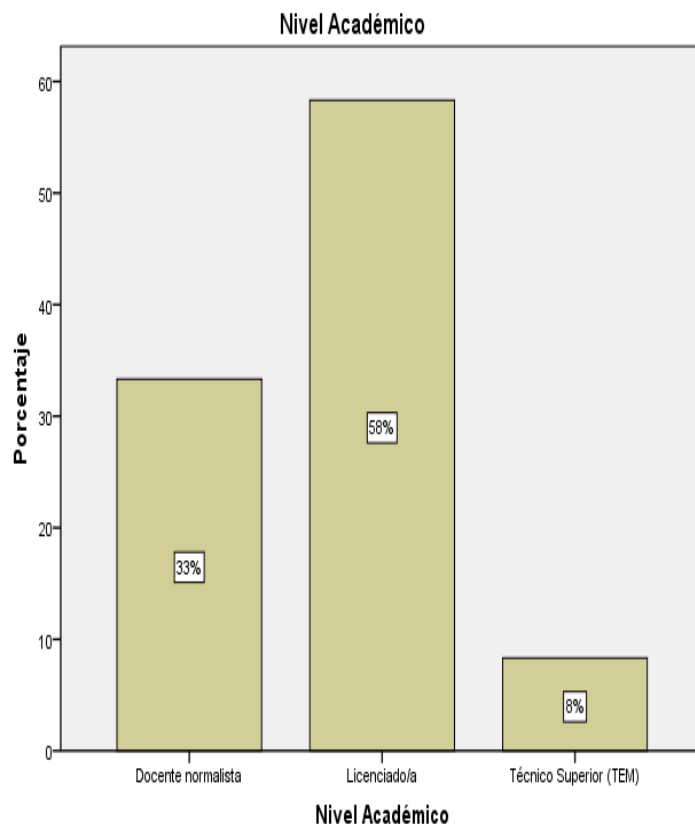


Gráfico no. 4. Se observa que la mayor parte de los docentes encuestados se encuentran en un rango de nivel académico de licenciado con un porcentaje del 58% equivalente a 7 docentes, para el rango de docente normalista con un 33% equivalente a 4, y con un 8% en el rango de técnico superior equivalente a 1 docente de la muestra.

En la **muestra número 3**, conformada por 1 directora de sexo femenino, con 30 años de experiencia, docente normalista, quien representa el 100% de la muestra y dirige las dos modalidades de preescolar y primaria del colegio Dr.: Manuel Maldonado Pastrana. En la entrevista cerrada nos informó que evidencia la planificación mediante los acompañamientos pedagógicos, empleando la planificación estratégica en su administración, organizando su equipo de trabajo de forma lineal. También manifestó que aplica un control preliminar, utilizando en el desempeño de sus funciones la evaluación participativa cumpliendo mediante la vía jerárquica el proceso de dirección.

Análisis inferencial.

Para comprobar las hipótesis planteadas se realizaron pruebas no paramétricas que consisten en pruebas estadísticas que plantean la ausencia de asunciones acerca de la ley de probabilidad que sigue la población (para muestras independientes, Chi-cuadrada, Pearson y de Frecuencia) usando como análisis de la información una muestra de 59 estudiantes (4to, 5to y 6to) 12 docentes (el total de la población) y 1 director de la escuela pública Miguel Larreynaga de Managua en el turno matutino considerando un 95% para el nivel de confianza en un margen de error considerado del 5%.

Del Objetivo específico no. 1 Identificar las funciones administrativas aplicadas en el colegio Dr. Manuel Maldonado Pastrana.

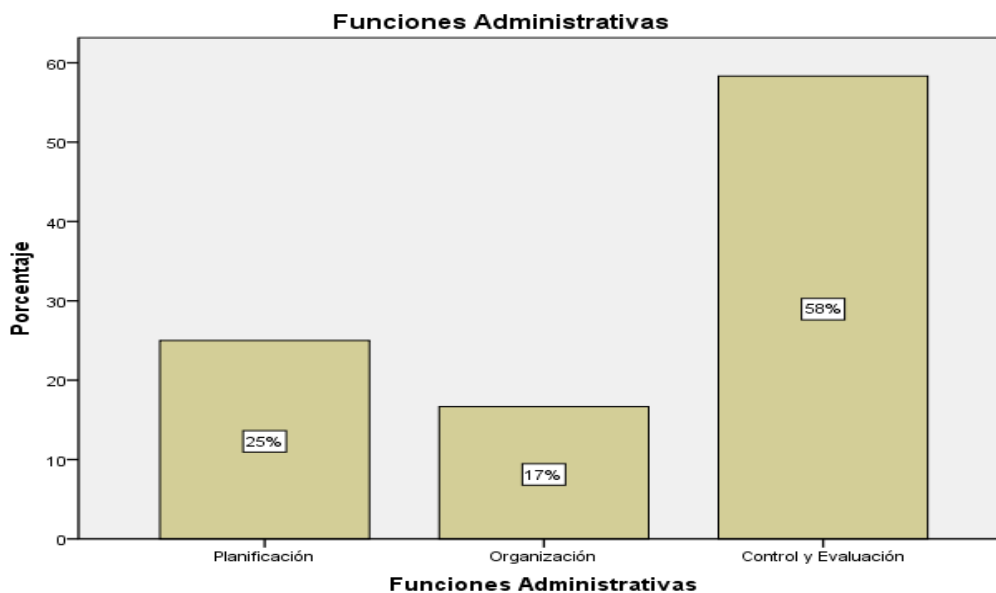


Gráfico no. 1 de la opinión de los docentes sobre las funciones administrativas.

La información que presenta la gráfica permite analizar que los datos muestrales presentan la evidencia necesaria para entender que las funciones

administrativas conllevan al cumplimiento de las normativas en el funcionamiento de los centros públicos, la información brindada en el gráfico interpreta que el 58% equivalente a (7) de los docentes consideran una de las principales funciones que realiza el director es el control y evaluación, este dato coincide con el reflejado por el director de la escuela quien representa el 100% de la muestra. En tanto el 25% equivalente a (3) de la muestra de docentes consideran que el director realiza la planificación a los docentes y en menor escala 17% equivalente a (2) destacan que aplica la organización.

Estos resultados llaman la atención por los distintos porcentajes obtenidos en el análisis, indicando que los procesos administrativos no se ejercen de manera equilibrada, afectando directamente el funcionamiento del centro. Según Fayol (2010), “las funciones administrativas se reparten jerárquicamente en toda institución, la capacidad profesional y la capacidad esencial de la directiva constituye la capacidad administrativa, respecto se asciende en la escala jerárquica dentro de la organización, aumentan las funciones administrativas y en la parte baja predominan las funciones técnicas.”

Cada una de las funciones que contempla el manual de funciones, deben ser ejercidas en equilibrio para que el trabajo escolar dé mejores resultados educativos de manera más óptima e involucrando más efectivamente desde la labor que realice el director con su equipo de trabajo.

Una función administrativa es la realización de ciertas actividades o deberes al mismo tiempo que se coordinan de manera eficaz y eficiente en conjunto con el trabajo de los demás,

El administrador debe ser responsable en las funciones de la administración: Planificación, Organización, Dirección, Gestión, Control y Evaluación; las cuales definirán el éxito de toda institución u organización que persiga objetivos para su crecimiento y prestigio que le favorezcan dentro de la sociedad.

Según Sáenz (2016) “Es un proceso mediante el cual los administradores buscan influir sobre sus subordinados para lograr las metas y esto a través de la comunicación, la dirección se distingue de otros procesos de administración por su naturaleza interpersonal motivando a sus empleados para que realicen tareas esenciales.”

La dirección es el proceso máximo dentro del centro educativo; y los demás procesos, tales como la planificación, organización, evaluación, enseñanza-aprendizaje. Son ejecutados por todos los actores, pero conducidos o guiados por la dirección de tal manera que esta es importante para la gerencia y administración de recursos humanos y económicos logre el éxito plasmado en los objetivos y metas propuestos en los respectivos instrumentos escolares.

Se plantea la primera hipótesis para el primer objetivo de la investigación, se realizó una prueba de Chi cuadrado de la cual consiste en averiguar si la distribución empírica de una variable categórica se ajusta o no a una determinada distribución teórica. Se necesitó decodificar la variable función administrativa para obtener la siguiente significancia en relación a Chi- cuadrado de Pearson.

En la primera hipótesis planteada en la investigación esta relacionada con el proceso y el tipo de liderazgo en el cumplimiento de las actividades educativas del centro educativo para eso se plantean las siguientes hipótesis:

Ho: Las funciones administrativas y el tipo de liderazgo del director cumple en las actividades educativas.

Ha: Las funciones administrativas y el tipo de liderazgo del director incumple en las actividades educativas

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3.000 ^a	2	.223
Razón de verosimilitudes	4.186	2	.123
Asociación lineal por lineal	2.519	1	.113
N de casos válidos	12		

a. 5 casillas (83.3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .33.

Tabla 1.

La tabla número 1 de la prueba chi- cuadrado, muestra los resultados obtenidos con un nivel de significancia de $0.223 > 0.05$, no se rechaza la hipótesis nula la cual establece que las funciones administrativas y el tipo de liderazgo del director cumple en las actividades educativas., es decir, que la manera de actuar, dirigir y liderar del director incidirá tanto en docentes como estudiantes para ejercer sus actividades cotidianas.

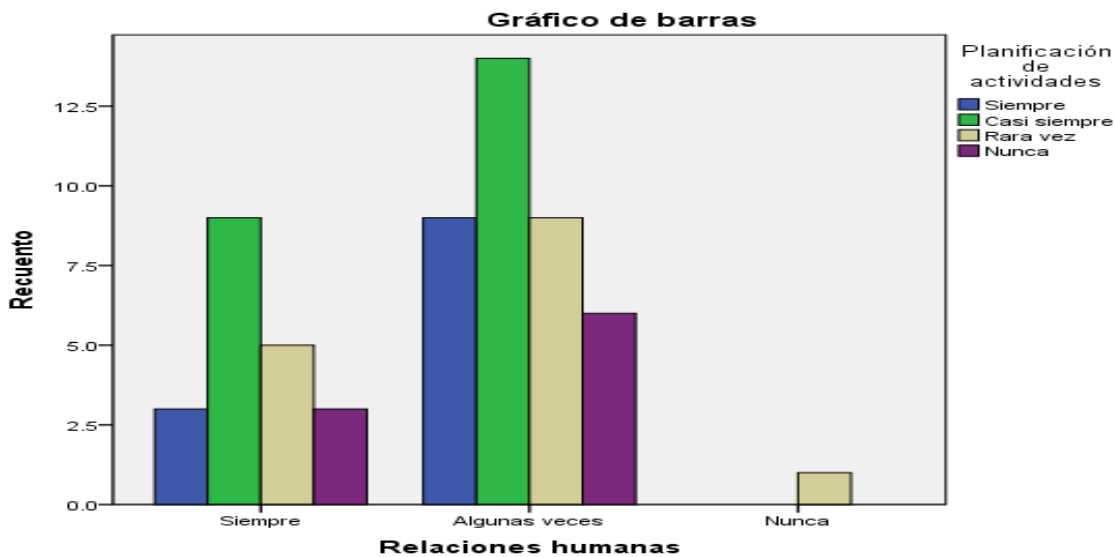


Gráfico no. 2 de la opinión de los estudiantes sobre las funciones administrativas.

La información que presenta la gráfica permite analizar que los datos muestrales presentan la evidencia necesaria para entender que las funciones administrativas conllevan al cumplimiento de las planificaciones de actividades por los docentes según el funcionamiento de los centros públicos y se relacionan con la existencia de las relaciones humanas, la información brindada en el gráfico interpreta que el 64% equivalente a (38) de los estudiantes consideran que algunas veces existen buenas relaciones humanas en el centro educativo, esta información la contrastamos que casi siempre se cumplen las actividades programadas por el docente con un 38% equivalente a 23 estudiantes que casi siempre se cumplen las actividades programadas por los docentes, este dato coincide con el reflejado por la directora del colegio quien representa el 100% de la muestra quien cumple sus funciones específicas a través de la supervisión. En tanto el 33% equivalente a (20) de los muestra de estudiantes consideran que siempre existen buenas relaciones humanas en el centro educativo, esta información la contrastamos que rara vez se cumplen las actividades programadas por el docente con un 25% equivalente a 15 estudiantes y solamente un 1% equivalente a (1) de la muestra de estudiantes consideran que nunca existen buenas relaciones humanas en el centro educativo, esta información la contrastamos con que nunca se cumplen las actividades programadas por el docente con un 15% equivalente a 9 estudiantes

Los datos anteriormente nos llaman la atención por la gran diferencia en los porcentajes de 64% de que existen buenas relaciones humanas y el 33% se cumple con las actividades programadas por el docente, dado que cada docente es supervisado.

Según Baltodano (2012); “Todo líder o director debe mantener sus principios al alcance de su colectivo para ser confiable y creíble dentro de su organización”, de estos se destacan los siguientes:

- ✓ **De la armonía del objetivo o coordinación de intereses:** La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa.
- ✓ **De la supervisión directa:** Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que estos se realicen con mayor facilidad.
- ✓ **De la vía jerárquica:** Postula la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos por la organización formal, de tal manera que al emitirse una orden sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondientes, a fin de evitar conflictos, fugas de responsabilidad, debilitamiento de autoridad de los supervisores inmediatos.
- ✓ **De la resolución del conflicto:** Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa, a partir del momento en que aparezcan; ya que el no tomar una decisión en relación con un conflicto, por insignificantes que sea, pueda originar que este se desarrolle y provoque problemas no colaterales. (Bautista, 2010).

La organización educativa retoma la fuerza laboral de los centros educativos donde la fuerza laboral, es la fuerza de trabajo, es decir, la cantidad de recursos humanos que tiene la institución para cumplir sus objetivos y metas asignando tareas y actividades concretas dentro de un límite preciso de acción, cuanto más se divide el trabajo, dedicando a cada empleado una actividad más limitada y concreta lo que permitirá establecer autoridad y decisión para cada función a que están sujetos con base a la delegación de Autoridad y Responsabilidad.

Del objetivo específico no. 2: Constatar los aspectos que influyen en el desempeño docente en el colegio Dr. Manuel Maldonado.

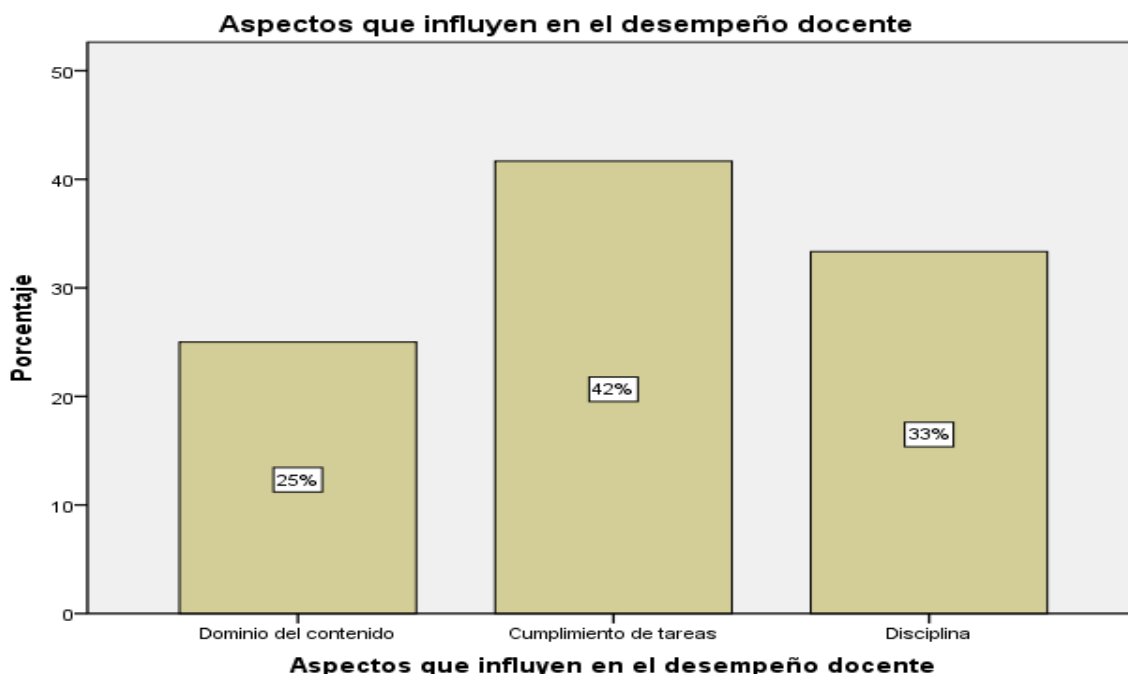


Gráfico no. 3 de la opinión de los docentes sobre desempeño docente.

La información que presenta la gráfica permite analizar que los datos muestrales presentan la evidencia necesaria para comprender sobre los aspectos que influyen en el desempeño docente, la información brindada en el gráfico interpreta que el 42% equivalente a (5) de los docentes consideran que el cumplimiento de las tareas influye en su desempeño En tanto el 33% equivalente a (4) de la muestra de docentes consideran que la disciplina influye y en menor escala 25% equivalente a (3) destacan el dominio de contenido.

Sin embargo los datos anteriormente mostrados llama la atención debido a que la diferencia de las opiniones del 42%, 33% y 25%, de los docentes encuestados dado que toman estos aspectos como evaluación de los docentes, si los resultados de los estudiantes no son lo esperado se enmarcan que el desempeño del docente fue insatisfactorio.

Según (Estrada, 2011) deberían cumplir un proceso sistemático de evaluación del desempeño docente. Dentro de este orden de ideas, se sugiere que una adecuada evaluación del desempeño docente debe cumplir, por lo menos, lo siguiente: Función de diagnóstico: La evaluación debe describir el desempeño docente en un período determinado y preciso, debe constituirse en síntesis de sus aciertos y desaciertos más resaltantes tal cual como se presentan en la realidad, de modo que le sirva a los directores, y al mismo docente evaluado, de guía para la derivación de acciones de capacidades y superación, tanto en lo profesional, como en la dimensión personal integral, de modo que contribuya a la superación de sus imperfecciones.

Según (Banguera, 2005) el desempeño docente debería involucrar a todos los sujetos del proceso educativo, en cualquier modalidad de enseñanza y aprendizaje; en donde debe prevalecer la asesoría pedagógica para un mejor desempeño dentro de sus funciones como docente y agente de cambio en la sociedad se recomienda al educador que debe contribuir con el desarrollo cognitivo de sus estudiantes, ampliando cada día el campo del saber, diseñando estrategias apropiadas, estimulando la lectura y desarrollando el pensamiento lógico y creativo. En otras palabras, el docente propone herramientas y situaciones didácticas, para favorecer la construcción personal de los procesos de pensamiento, el interés y el gusto de cada estudiante hacia los contenidos y los objetivos de la asignatura que imparte.

En este mismo proceso se le preguntó a la Directora, quien representa la muestra del 100% sobre cómo se da la evaluación al desempeño del docente lo que respondió que se da inicialmente a través del análisis del rendimiento académico evaluado sistemáticamente con un resumen bimensual de los aprendizajes en los estudiantes en cada corte, (bimestres, semestres) significa que si dejan clase hizo mal el trabajo, aunque se debe de tomar en cuenta los factores que inciden en la vulnerabilidad de los estudiantes ya que están en una etapa de desarrollo.

Según (Lozo, 2010) Se reconoce que el estudiante es el punto focal del proceso educativo, el cual proviene de distintos contextos y sobre todo de ambientes vulnerables, siendo el docente el elemento nuclear de la articulación entre las diferentes políticas públicas, siendo su profesionalización una labor de largo aliento.

Es por eso que se recomienda el fortalecimiento del trabajo colegiado y colaborativo a través de Asesoría Pedagógica que promuevan las competencias para el logro de los propósitos educativos. Para atender realmente la desigualdad educativa, se requiere de apoyo y voluntad institucional principalmente con los docentes en su desempeño y una de las figuras que pueden coadyuvar a resolver esta problemática es la del asesor pedagógico, ya que al contar con personal más capacitado en las escuelas el proceso de enseñanza y aprendizaje será mejor y los índices de eficiencia terminal, reprobación y deserción serán más agradables.

En la segunda hipótesis planteada en la investigación esta relacionada la evaluación que se les da a los docentes y las funciones que realiza el director en la evaluación del desempeño docente del centro educativo para eso se plantean las siguientes hipótesis:

Ho: Las funciones que realiza el director en la evaluación del desempeño docente en las actividades educativas. Es independiente de la evaluación del desempeño docente.

Ha: Las funciones que realiza el director en la evaluación del desempeño docente en las actividades educativas. Es dependiente de la evaluación del desempeño docente.

Tabla 2.

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	.750 ^a	2	.687
Razón de verosimilitudes	.734	2	.693
Asociación lineal por lineal	.589	1	.443
N de casos válidos	12		

a. 5 casillas (83.3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .67.

La tabla número **2** de la prueba chi- cuadrado, muestra los resultados obtenidos con un nivel de significancia de $0.687 > 0.05$, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa la cual establece que las Las funciones que realiza el director en la evaluación del desempeño docente en las actividades educativas es dependiente de la evaluación del desempeño docente, es decir, que la manera de actuar, destacar que como herramienta de la Administración la evaluación tiene una finalidad eminentemente formativa, se evalúa para mejorar y no para castigar. Por lo tanto, la evaluación exige ejecutarse en un marco de total transparencia, sinceridad y planificación anticipada. Otra característica de la evaluación es la reflexión compartida que genera su proceso, lo que permitirá al personal directivo, los docentes y los padres de familia, retroalimentarse, mejorar sus desempeños, utilizar mejor los recursos disponibles y verificar el cumplimiento los objetivos propuestos.

Del objetivo específico no. 3: Determinar la ejecución de las funciones administrativas en el desempeño docente en el colegio Dr. Manuel Maldonado Pastrana.

Para el estudio de la variable se procedió a aplicar la prueba del coeficiente de correlación lineal (r - Pearson) que explica que tan relacionadas están dos variables cuantitativas, el valor de este coeficiente está entre -1 y 1, entre más cerca de los extremos se encuentre la relación es más fuerte, esta puede ser una relación positiva (directamente proporcional) o negativa (inversamente proporcional). Los cálculos obtenidos con el SPSS dan un valor r-Pearson de 0.76, el cual indica que existe la ejecución de las funciones administrativas y los aspectos que influyen en el desempeño docente en los docentes de la muestra.

Tabla 3.

Correlaciones

		Funciones Administrativas	Aspectos que influyen en el desempeño docente
Funciones Administrativas	Correlación de Pearson	1	-.076
	Sig. (unilateral)		.407
	N	12	12
Aspectos que influyen en el desempeño docente	Correlación de Pearson	-.076	1
	Sig. (unilateral)	.407	
	N	12	12

Para determinar la ejecución de las funciones y el desempeño docente se ha elaborado la hipótesis en relación a la misma, se obtienen las siguientes:

Ho: Las funciones administrativas se ejecutan para favorecer el desempeño docente.

Ha: Las funciones administrativas que ejecutan desfavorecen el desempeño docente.

La tabla 3 refleja la ejecución existente en las Funciones administrativas que realiza el director en el desempeño docente lo cual se acepta la hipótesis nula.

Según Fayol (2010), “las funciones administrativas se reparten jerárquicamente en toda institución, la capacidad profesional y la capacidad esencial de la directiva constituye la capacidad administrativa, respecto se asciende en la escala jerárquica dentro de la organización, aumentan las funciones administrativas y en la parte baja predominan las funciones técnicas.”

El término administración es muy amplio y, por lo tanto, no es fácil de entender, aunque haya muchas definiciones del mismo, de esta forma nos referimos al proceso de llevar a cabo actividades eficientemente con personas y por medio de ellas.

La directora es la encargada de llevar a cabo las funciones administrativas del centro de estudio y poseer buenas relaciones con su personal docente para lograr un mejor desempeño y que cada miembro de esta institución puedan cumplir con sus funciones.

VIII. CONCLUSIÓN

El trabajo investigativo tuvo como finalidad comprobar el cumplimiento de las funciones administrativas presentadas en el Colegio Dr. Manuel Maldonado Pastrana. Las funciones administrativas tal y como la reflejan los resultados se ejecutan el proceso de control y evaluación, es decir que no todas las funciones debidamente especificadas a cumplir en su totalidad.

- ✓ Funciones administrativas del director.

Las funciones administrativas que ejerce la directora en el centro de estudio son planificación, organización, control y evaluación, siendo con mayor porcentaje las funciones de control y evaluación.

Estos resultados llaman la atención por los distintos porcentajes obtenidos en el análisis, indicando que los procesos administrativos no se ejercen de manera equilibrada, afectando directamente el funcionamiento del centro, las funciones administrativas se reparten jerárquicamente en toda institución, la capacidad profesional y la capacidad esencial de la directiva constituye la capacidad administrativa, respecto se asciende en la escala jerárquica dentro de la organización, aumentan las funciones administrativas y en la parte baja predominan las funciones técnicas.” Una función administrativa es la realización de ciertas actividades o deberes al mismo tiempo que se coordinan de manera eficaz y eficiente en conjunto con el trabajo de los demás

Cada una de las funciones que contempla el manual de funciones, deben ser ejercidas en equilibrio para que el trabajo escolar dé mejores resultados educativos de manera más óptima e involucrando más efectivamente desde la labor que realice el director con su equipo de trabajo.

✓ Aspectos que influyen en el desempeño docente

Los aspectos que influyen en el desempeño docente son dominio del contenido, cumplimiento de tareas y la disciplina la cual según el dato recopilado muestra que el cumplimiento de tareas tiene un mayor porcentaje en su cumplimiento por lo tanto se recomienda el fortalecimiento del trabajo colegiado y colaborativo que promuevan las competencias para el logro de los resultados educativos a lo que el desempeño docente debería involucrar a todos los sujetos del proceso educativo, en cualquier modalidad de enseñanza y aprendizaje; en donde debe prevalecer la asesoría pedagógica para un mejor desempeño dentro de sus funciones como docente y agente de cambio en la sociedad se recomienda al educador que debe contribuir con el desarrollo cognitivo de sus estudiantes, ampliando cada día el campo del saber, diseñando estrategias apropiadas, estimulando la lectura y desarrollando el pensamiento lógico y creativo. En otras palabras, el docente propone herramientas y situaciones didácticas, para favorecer la construcción personal de los procesos de pensamiento, el interés y el gusto de cada estudiante hacia los contenidos y los objetivos de la asignatura que imparte.

✓ Ejecución de las funciones administrativas.

Se da el cumplimiento de las actividades planteadas para brindar respuesta a las hipótesis de las variables, ya que se relacionan para establecer relación que favorezca al centro de estudios mediante las buenas funciones administrativas que ayuden al desempeño docente.

IX. RECOMENDACIONES

Dada las conclusiones del estudio se procede a proponer las recomendaciones para mejorar el cumplimiento de la función administrativa.

A la Directora:

Se dan a conocer algunas recomendaciones a la directora del colegio Dr. Manuel Maldonado Pastrana, para que tome en cuenta para las mejoras de su administración con el fin de dar respuestas a las necesidades del desempeño docente.

- Ubicar la misión, visión y valores propios del colegio en lugar visible, accesible para toda la comunidad educativa.
- Involucrar en su totalidad a cada uno de los miembros para la elaboración de planes a corto, mediano y largo plazo.
- Poner en práctica con más frecuencia los principios de organización para obtener un mejor desempeño de su fuerza laboral.
- Retomar un organigrama existente en los documentos del colegio, colocarlo en un lugar visible para toda la comunidad educativa.
- Tomar en cuenta las diferentes organizaciones existentes en el colegio, para la delegación de funciones.
- Motivar y dialogar de manera continua con su personal docente, estudiantes y padres de familias para mantener la buena comunicación y relaciones humanas.
- Incentivar al personal docente con reconocimientos orales y escritos para mejorar su rendimiento y por los resultados en el proceso enseñanza-aprendizaje.

- Abrir espacio a la inter-capacitación permanente en la implementación de la tecnología.
- Planificar, organizar y ejecutar capacitaciones y talleres que estén dirigidos a los docentes que responda a las prioridades y necesidades detectadas en el centro.
- Procurar su formación constante para el desarrollo de capacidades y habilidades técnico pedagógico, relaciones interpersonales y sociales que le permitan desarrollar de forma efectiva sus funciones.

Personal docente:

Se dan algunas recomendaciones a los docentes para que se pongan en práctica y así poder dar un acompañamiento eficaz a sus estudiantes y mejorar desempeño ante las necesidades del proceso enseñanza aprendizaje.

- Considerarse parte del equipo de trabajo y brindar apoyo constante a las dificultades del centro.
- Permitir la inter- capacitación que les promueva el centro para lograr cumplir metas específicas del centro.
- Evaluar de forma conjunta con el director el proceso de retroalimentación para obtener mejores resultados.
- Cumplir con las actividades que el centro promueva.
- Emplear metodología constructivista en el proceso de enseñanza-aprendizaje

X. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Araujo, S. (2011). *Modulo de Asesoría y Supervisión Pedagógica* . Lima Peru: Lima, Peru .

Bandura, A. (2004). *Nuevos horizontes en la investigación sobre la autoeficiencia*. Madrid España: Eds. M. Salanova.

Banguera, M. T. (2005). *Acompañamiento y Asesoría Pedagógica*. Barcelona, España: Barcelona, España.

Cano, N. (2009). *Asesoría Pedagógica*. Mexico: Mexico, Octaedro.

Estrada, D. L. (2011). *El desempeño docente* . Carabobo Venezuela .

Labarca, A. (2003). *La asesoría pedagógica*. Peru: Facultad de Filosofía y Educación.

Lozo, V. S. (2010). *Importancia de la Asesoría Pedagógica* . Veracruz, Mexico .

Mercado, P. (2012). *Asesoramiento Docente*. Santiago ,Chile: Santiago UTP.

Novak, J. D. (1987). *El Constructivismo humano* . Barcelona España : E. Garcia y P. Cañal .

PREAL. (2009). *Efectividad Docente*. Chile: Primera edición.

Ramos, M. (1999). *Teorías para Educar en Valores* . Buenos Aires : Buenos Aires, Argentina .

Reber, A. (1993). *Asesoría pedagógica "Implicit learning"*. New York : Oxford.

ANEXOS



FACULTAD DE EDUCACION E IDIOMAS

DEPARTAMENTO DE PEDAGOGIA

Entrevista de la Directora

Estimada Directora:

Los estudiantes de IV año de la carrera de pedagogía con mención en Administración de la Educación de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua estamos realizando un estudio científico de la asignatura de seminario de graduación en la cual solicitamos de manera atenta contestar las siguientes encuestas, para obtener información con respecto a la gestión educativa y el cumplimiento de las funciones administrativas.

Marque con una X la opción que estime conveniente

A continuación, se le presenta el siguiente cuestionario de preguntas, responder adecuadamente la opción que considere deseable.

GUIA DE ENTREVISTA:

I. Datos Generales.

1. Años de experiencia:

- a) 10-20 años _____
- b) 20-30 años _____
- c) 30-40 años _____

2. Sexo

- a) M _____
- b) F _____

3. Nivel académico.

- a) Docente Normalista _____
- b) Licenciado/a _____
- c) Técnico Medio _____
- d) Otros _____

II. Funciones Administrativas

4. ¿De qué manera evidencia la planificación en los docentes?
 - a) Acompañamientos pedagógicos.
 - b) Círculos pedagógicos.

5. ¿Cuáles son los tipos de planificación que utiliza en su administración?
 - a) Planificación estratégica
 - b) Planificación táctica operacional
 - c) Planificación normativa o tradicional.
 - d) Planificación situacional.

6. ¿De qué manera organiza a su equipo de trabajo?
 - a) Organización lineal
 - b) Organización formal

7. ¿Existe visión propia del centro escolar?
 - a) Si.
 - b) No.

8. ¿Con qué objetivo aplica el control en el desempeño de su administración?
 - a) Evaluar y corregir el desempeño de las actividades
 - b) Para dar soluciones

9. ¿Tipos de control que usted aplica?
 - a) Control preliminar
 - b) Control concurrente
 - c) Control de retroalimentación

10. ¿Se cumple el proceso de dirección aplicando funciones específicas?
 - a) De la armonía del objetivo o coordinación de interés.
 - b) De la vía jerárquica
 - c) De la supervisión
 - d) De la resolución de conflicto.

Desempeño Docente

11. ¿Cómo se da la evaluación al desempeño docente?
 - b. Visitas al aula
 - c. Revisión de los planes de clases

12. ¿Qué aspectos influyen en el Desempeño Docente?
 - a. Dominio de contenido
 - b. Cumplimiento de tareas
 - c. Disciplina

13. ¿Qué funciones realiza el director en la evaluación del desempeño docente?
 - a. Evaluación participativa
 - b. Evaluación participativa y sumativa
 - c. Evaluación autocrática



FACULTAD DE EDUCACION E IDIOMAS

DEPARTAMENTO DE PEDAGOGIA

Encuesta a Docentes.

Los estudiantes de IV año de la carrera de pedagogía con mención en Administración de la Educación de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua estamos realizando un estudio científico de la asignatura de seminario de graduación en la cual solicitamos de manera atenta contestar las siguientes encuestas, para obtener información con respecto a la gestión educativa y el cumplimiento de las funciones administrativas.

Marque con una X la opción que estime conveniente

A continuación, se le presenta el siguiente cuestionario de preguntas, responder adecuadamente la opción que considere deseable.

I. Datos Generales.

1. Sexo:

a) M _____

b) F _____

2. Años de experiencia Docente:

a) 1- 10 _____

b) 11-20 _____

c) 21-30 _____

d) Más de 30 -----

3. Nivel académico:

a) Docente normalista _____

b) Licenciado/a _____

c) Técnico superior (PEM) _____

d) Otros. _____

4. Años con cargo actual:

a) 0-5 -----

b) 5-10 -----

- c) 10-15 -----
- d) Más de 15 -----

5. ¿Conoce la visión propia del centro escolar?

- a) Si _____
- b) No _____

6. ¿Según su aplicación, qué principios de organización utiliza la dirección del centro como director?

- a) División de trabajo _____
- b) Unidad de mando _____
- c) Definición de funciones _____
- d) Ninguna -----

7. ¿Cuenta el centro educativo con un organigrama propio y se encuentra visible?

- a) Siempre -----
- b) Casi siempre-----
- c) Rara vez-----
- d) Nunca-----

8. ¿Se cumple el proceso de dirección aplicando funciones específicas?

- a) Acompañamiento pedagógico -----
- b) Círculos pedagógicos-----

9. ¿Cómo evidencia la administración del centro su planificación?

- a) Autocrático _____
- b) Democrático _____
- c) Autoritario _____
- d) Socio emocional _____

10. ¿Existen buenas relaciones humanas en el colegio?

- a) Siempre -----
- b) Casi siempre-----
- c) Rara vez-----
- d) Nunca-----

11. ¿Se toman en cuenta las fallas encontradas para la retroalimentación del personal administrativo docente?

- a) Siempre -----
- b) Casi siempre-----
- c) Rara vez-----
- d) Nunca-----

12. ¿Se da el cumplimiento del control?

- a) Siempre -----
- b) Casi siempre-----
- c) Rara vez-----
- d) Nunca-----

13. ¿En su experiencia como docente realizan con frecuencia reuniones donde se promueva la resolución de conflictos?

- a) Siempre -----
- b) Casi siempre-----
- c) Rara vez-----
- d) Nunca-----

14. ¿Se cumple el proceso de dirección tomando en cuenta las funciones específicas?

- a) Siempre -----
- b) Casi siempre-----
- c) Rara vez-----
- d) Nunca-----

15. ¿Cómo se da la evaluación al desempeño docente?

1. Visitas al aula
2. Revisión de los planes de clases

16. ¿Qué aspectos influyen en el Desempeño Docente?

1. Dominio de contenido
2. Cumplimiento de tareas
3. Disciplina

17. ¿Qué funciones realiza el director en la evaluación del desempeño docente?

1. Evaluación participativa
2. Evaluación participativa y sumativa
3. Evaluación autocrática



RECINTO UNIVERSITARIO RUBEN DARIO
FACULTAD DE EDUCACION E IDIOMAS
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGIA

Encuesta a estudiantes:

Los estudiantes de IV año de la carrera de pedagogía con mención en Administración de la Educación de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua estamos realizando un estudio científico de la asignatura de seminario de graduación en la cual solicitamos de manera atenta contestar las siguientes encuestas, para obtener información con respecto a la gestión educativa y el cumplimiento de las funciones administrativas.

Marque con una X la opción que estime conveniente

A continuación, se le presenta el siguiente cuestionario de preguntas, responder adecuadamente la opción que considere deseable.

DATOS GEERALES

1. SEXO

- a) F-----
- b) M-----

2. GRADO QUE CURSA

- a) 4to-----
- b) 5to -----
- c) 6to-----

3. ¿Conoces la visión del Centro Escolar?

- a) Si_____
- b) No_____

4. ¿Cómo es la organización del Centro?
- a) Excelente -----
 - b) Muy buena -----
 - c) Buena -----
 - d) Regular -----
5. Se encuentra visible el organigrama del Centro.
- a) Siempre -----
 - b) Casi siempre-----
 - c) Rara vez -----
 - d) Nunca -----
6. La dirección del Centro realiza supervisiones en las aulas.
- a) Siempre -----
 - b) Casi siempre-----
 - c) Rara vez -----
 - d) Nunca -----
7. Se cumple con la jornada de clase.
- a) Siempre -----
 - b) Casi siempre -----
 - c) Rara vez -----
 - d) Nunca -----
8. Se da soluciones a los conflictos que se dan entre los estudiantes.
- a) Siempre -----
 - b) Casi siempre -----
 - c) Rara vez -----
 - d) Nunca -----
9. Se cumple con las actividades programadas por los docentes.
- a) Siempre -----
 - b) Casi siempre -----
 - c) Rara vez -----
 - d) Nunca -----

10. Existe buenas relaciones humanas en el Centro

- a) Siempre -----
- b) Casi siempre -----
- c) Rara vez -----
- d) Nunca -----

11. ¿De qué forma la directora evidencia el cumplimiento del docente en su planificación?

- a) Acompañamiento al docente -----
- b) Círculos pedagógicos -----



