

Dora Odilia Zoe Ardón Zavala

Estudio sobre la situación Académico Profesional de Directores en Servicio  
en las escuelas primaria urbana oficiales del Departamento de Escuintla

Asesor: Lic. Julio Fernando Cruz Burgos



Universidad de San Carlos de Guatemala

FACULTAD DE HUMANIDADES  
Departamento de Pedagogía

Guatemala, 1985

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
Biblioteca Central

2 07

T(93)P

5

Este estudio fue presentado por  
la autora como trabajo de tesis,  
requisito previo a su graduación  
de Licenciada en Pedagogía y -  
Ciencias de la Educación.

Guatemala, abril de 1985

## INDICE

	Página No.
PROLOGO	IX
INTRODUCCION	X
CAPITULO	1
EL PROBLEMA	1
CAPITULO II	3
OBJETIVOS DEL ESTUDIO	3
1. Generales	3
2. Específicos	3
CAPITULO III	4
HIPOTESIS	4
CAPITULO IV	5
MARCO TEORICO	5
A. La personalidad del director	5
1. Concepto de personalidad	5
2. Aspectos de la personalidad	5
a. Físicos	6
b. Intelectuales	7
c. Emotivos	7
d. Sociales	7
3. Factores que influyen en la formación de la personalidad del educador	7
a. Biológicos	7
b. Psicológicos	8
c. Sociales	8
B. Cualidades del director	9
1. Personales	10
2. Culturales	10
3. Profesionales	10

Continuación INDICE	Página No.
C. Preparación académica	11
D. Preparación profesional	16
1. El director como administrador	18
2. El director como supervisor	24
3. El director como evaluador	30
E. Las relaciones humanas, factor importante en el trabajo del director	31
a. Con sus superiores	33
b. Con sus compañeros	33
c. Con sus alumnos	33
d. Con padres de familia y vecinos	33
F. La condición ética y moral del director	34
1. El secreto profesional	35
2. Factores que influyen en la ética profesional	35
G. Responsabilidad del director	37
H. Funciones generales del director	40
1. Función administrativa	40
2. Función pedagógica	40
3. Función social	40
CAPITULO V	42
PLAN DE INVESTIGACION DE CAMPO	42
CAPITULO VI	45
CLASIFICACION DE LOS DIRECTORES EN EL NIVEL PRIMARIO	45
A. Por el cargo que desempeñan	45
1. Director sin grado	45
2. Director con grado	45

	Página No.
Continuación INDICE	
B. Por el nivel académico	46
1. Sin especialización	46
2. Con preparación específica	46
CAPITULO VII	47
RESULTADOS OBTENIDOS	47
A. Análisis de la encuesta a directores	47
B. Análisis de la encuesta a profesores de grado	55
CAPITULO VIII	65
CONCLUSIONES	65
CAPITULO IX	66
RECOMENDACIONES	66
BIBLIOGRAFIA	67

## INDICE DE ANEXOS

	Anexo No.
Formulario de encuesta aplicado a directores	1
Formulario de encuesta aplicado a profesores de grado	2
Cuadro No. 1. Porcentajes obtenidos en cada una de las preguntas formuladas a directores	3
Cuadro No. 2. Porcentajes obtenidos en cada una de las preguntas formuladas en el cuestionario a cada uno de los profesores de grado	4
Gráfica No. 1. Escala de significación de las preguntas 1, 15 y 17 de la encuesta formulada a directores	5
Gráfica No. 2. Escala de interpretación del total de preguntas de la encuesta a directores	6
Gráfica No. 3. Escalas de significación de las 20 preguntas de la encuesta a profesores de grado.	7
Croquis del Departamento de Escuintla con los respectivos distritos escolares	8

## PROLOGO

La autora de esta disertación académica, deja patente su sincero agradecimiento a su asesor Licenciado Julio Fernando Cruz Burgos, a los profesores y directores de escuelas primaria urbana del departamento de Escuintla que le brindaron su colaboración - desinteresada y tiempo de sus quehaceres cotidianos, a la Supervisión Departamental de Educación, y de manera especial, al Licenciado Raúl Aquiles Marroquín Paz, bastión principal para llegar a culminar el trabajo, así como a las Licenciadas Lilia Salinas y Eugenia Bran Cosenza por su valiosa ayuda.

## INTRODUCCION

El presente trabajo, producto de una tarea en el campo de la investigación educativa, pretende constituir un aporte significativo para encontrar una solución viable a los múltiples problemas técnico administrativo que se suscitan en el ámbito educativo nacional.

La selección del tema obedece a observaciones efectuadas por la autora en su desempeño como profesora de grado en varios establecimientos de educación primaria en el área urbana del país.

Atendiendo a esta vivencia y considerando que el director es el eje directriz en una escuela, lógicamente debe poner de manifiesto preparación pedagógica y capacidad para dirigir y brindar - confianza a su personal, ya que de ello depende, en gran medida, el éxito o el fracaso de la labor docente. En tal sentido, a juicio personal, el director de escuela en el nivel educativo apuntado, debe poseer un título universitario en administración o supervisión educativas, que lo habilite para orientar profesionalmente a los docentes que tiene bajo su responsabilidad inmediata.

Al estudiar la situación educativa del país, se comprobó que tanto en la ciudad capital, el mayor polo nacional de desarrollo, -como en el departamento de Escuintla-, también polo de desarrollo-, más del 50 por ciento de directores en servicio en establecimientos



del nivel de educación, primaria urbana, carecen de especialización adecuada para ocupar estos cargos.

Datos de una encuesta <sup>1/</sup>, "corresponde a la ciudad capital el 87%" en tanto la encuesta aplicada por la autora en el departamento de Escuintla acusó el 52.17% de la inadecuación. En consecuencia, es necesario que las autoridades superiores del Ministerio de Educación, instituyan normas legales que obliguen a este personal a asistir a la universidad para especializarse en los cargos administrativos que desempeñen.

Se estima que si las autoridades adoptaran esta medida, el resultado sería positivo para el quehacer educativo del país.

---

<sup>1/</sup> Juárez Méndez, José Ramiro. "La realidad dinámica y de acción de un director eficiente en una institución educativa".

Guatemala, 1982, página 68.

## CAPITULO I

### EL PROBLEMA

El problema, motivo de estudio, lo constituye la calificación profesional del director de la escuela primaria, en relación al rol que le toca desempeñar: docentes con adecuados conocimientos psicopedagógicos, preparación especializada para resolver eficientemente la problemática del personal docente y administrativo así como conocimiento especializado de los aspectos metodológicos inherentes al nivel educativo que atiende.

Todo nivel educativo requiere de docentes capacitados, principalmente el de educación primaria que constituye, juntamente al nivel de educación pre-primaria, la base de la formación y desarrollo de la personalidad del individuo.

El marco referencial del problema atañe a directores en servicio en varias dimensiones: Primero, en lo que concierne al binomio director-profesor, que implica duplicidad de funciones, de organización y de administración educativas dentro de la institución, y en segundo lugar, lo que corresponde a los directores que no poseen la preparación profesional acorde con su función técnico-administrativa. En esta categoría se encuentran a aquellos que ni siquiera tienen experiencia como profesores de grado, como lo establece el Decreto 1485, en el sentido de que "los directores de educación primaria urbana y rural, deben pertenecer a la clase "B" o sea que com-

prueben un mínimo de experiencia de cinco años" 1/

Lo expuesto anteriormente puede resumirse en breves palabras de la manera siguiente: "EL DIRECTOR DE LA ESCUELA PRIMARIA - DEBE SER UN PEDAGOGO PROFESIONAL".

---

1/ Decreto 1485. Estatuto Provisional de los Trabajadores del Estado. Capítulo III, Art. 12, Numeral VI, Inciso d, 2 y 3.

## CAPITULO II

### OBJETIVOS DEL ESTUDIO

El presente estudio pretende alcanzar los siguientes objetivos:

1. Generales
  - a. Conocer el grado de profesionalización que poseen los directores de escuelas de educación primaria y su relación con la administración acertada del establecimiento donde prestan sus servicios.
  - b. Explorar la opinión de varios informantes, vinculados directamente con directores, maestros y alumnos.
2. Específicos
  - a. Obtener información sobre los problemas de tipo administrativo y docente de la escuela primaria, en áreas urbanas.
  - b. Conocer el interés que tiene el director de escuela primaria por mejorar la metodología que utiliza el personal docente en el proceso enseñanza-aprendizaje.
  - c. Elaborar conclusiones y recomendaciones que puedan ser aplicadas para encontrar soluciones adecuadas al problema enunciado.

CAPITULO III

HIPOTESIS

Expuesto el problema y determinados los objetivos se plantean las siguientes hipótesis:

- "La mayoría de maestros que tienen a su cargo la dirección de un centro educativo en el nivel de educación primaria, no posee la preparación profesional específica para desempeñar el puesto".
- "El director, al adquirir mayores y más actualizados conocimientos en orientación y administración educativas, estará en capacidad de desarrollar una labor más positiva que redundará indiscutiblemente, en beneficio de los docentes y los educandos".

CAPITULO IV  
MARCO TEORICO

El marco conceptual constituye el tratamiento del problema, sobre la base de lo que los expertos o especialistas han escrito al respecto. Las obras especializadas constituyen el instrumento más importante en este sentido.

La fundamentación conceptual debe consistir, entonces, en el desarrollo cuidadoso de aquellos aspectos que sirven de fundamento para comprobar las hipótesis planteadas.

Al tratar el problema del director de la escuela primaria en el área urbana, se debe diseñar un marco teórico que considere aspectos tales como su personalidad, preparación académica y profesional; sus relaciones humanas y condición ética y moral así como sus responsabilidades y funciones generales en el marco de la institución escolar.

A. La personalidad del director

1. Concepto de personalidad

La personalidad puede expresarse como "la conducta total de una persona y se revela por la acción de los demás ante dicha conducta". O bien, como "la expresión de lo que una persona piensa, dice, hace y lo que ella es en todas las situaciones que en la vida diaria se presentan".

2. Aspectos de la personalidad

Frecuentemente se utiliza el término "personalidad" para referirse a cualidades que se consideran elevadas en el individuo. Al-

gunos autores como Sferra, Wright y Rice <sup>1/</sup>, "clasifican los aspectos de la personalidad en físicos, intelectuales, emotivos y sociales".

a. Aspectos físicos

Abundante energía, salud mental, manera de vestirse, tipo corporal. Se considera necesario mencionar en este rubro la tipología de Eduardo Spranger, que señala seis tipos de vida humana:

1. El hombre teórico: Persigue bienes y valores intelectuales y se esfuerza por comprender la realidad.
2. El hombre imaginativo o artístico: Se inclina por los bienes y valores estéticos y que representa la significación subjetiva de la realidad tal como él la vive.
3. El hombre religioso: Todas las manifestaciones de su vida interna encuentran satisfacción en la espiritualidad pura, por medio de los valores éticos.
4. El hombre social: El amor es la ley que rige su vida, - que se objetiva en sentimientos de solidaridad, asistencia y sacrificio por sus semejantes y por los valores - morales.
5. El hombre económico: Tiende a producir, adquirir y pagar, con el menor esfuerzo y mínima inversión de bie-

<sup>1/</sup> Sferra, A.M. Wright, M.E. y Rice, M. Luis. Personalidad y Relaciones Humanas. Pág. 2

nes, el mayor provecho posible; es utilitario y práctico.

6. El hombre autoritario o político: Está poseído por la ley del dominio y se inclina por los bienes estatales.

b. Aspectos intelectuales

Se refieren al modo de hablar del individuo, al tipo de ideas que expresa, a su sistema de valores y a su estado psicológico en general.

c. Aspectos emotivos

Se pueden estudiar por intermedio de lo que gusta y lo que repugna al individuo.

d. Aspectos sociales

Se refieren al comportamiento e interrelaciones del individuo con los demás.

3. Factores que influyen en la formación de la personalidad del educador

La personalidad, está condicionada por varios factores que influyen en su formación. En síntesis, dichos factores se consideran

a continuación:

a. Factores biológicos:

En este aspecto, que se basa en rasgos y características físicas, influye grandemente el factor herencia o sea la transmisión de características comunes o especiales que a través de las generaciones, permiten la permanencia de la especie y la diferencia entre los organismos individuales. El crecimiento corporal, otro aspecto biológico, debe interpretarse



como uno de los momentos definitivos en la constitución de la personalidad. Otro aspecto lo constituye el medio físico con quien el individuo mantiene una constante interacción - que le permite reaccionar sobre él y modificarlo según sus intereses.

b. Factores psicológicos:

Los factores psicológicos van a regir parte del comportamiento del individuo. Entre ellos puede mencionarse la conducta, entendida como toda reacción a un estímulo o situación. Por medio de una conducta inteligente puede escogerse entre lo buenos y lo malo y saber identificar o distinguir entre los sentimientos de atracción y repulsión hacia las cosas o personas, situación que genera la simpatía o la aversión. Entre los aspectos psicológicos que deben considerarse en relación a la personalidad del educador están el desarrollo o evolución mental y las diferencias individuales.

c. Factores sociales:

En este aspecto se considera que la persona, además de ser un individuo, es un ser social ya que su vida se desarrolla en un mundo no sólo físico sino también social. En este aspecto influye grandemente la estructura familiar, la iglesia y otras instituciones asistenciales que pertenecen a la comunidad amplia, es decir, a la sociedad nacional.

Por otra parte, la personalidad se moldea por el medio ambiente en que crece el individuo, o sea la presencia cultu-

ral donde la persona se desenvuelve; los hábitos, las costumbres y la evolución social que la persona va alcanzando gracias a su comunidad y a los valores proyectados en su vida. En este sentido, la familia juega un papel muy importante.

#### B. Cualidades del Director

En términos generales, todo director de escuela primaria debe poseer cualidades específicas de orden personal, cultural y profesional, tales como las siguientes:

##### 1. Cualidades personales

Sperb 1/, señala algunas de las que, a nuestro juicio, son de mayor importancia:

- a. Experiencia como maestro de grado
- b. Capacidad de expresión y comunicación
- c. Justicia, paciencia, benevolencia, flexibilidad, simpatía, perseverancia y habilidades innatas, en un grado no inferior al que se espera hallar en todo maestro de grado.
- d. Conocimientos de Filosofía de la Educación.
- e. Interés por la bibliografía especializada en la educación.
- f. Coherencia entre la idea, la palabra y la acción.

Por su parte, Lemus 2/, clasifica la cualidades que debe reunir toda persona que se dedique a la labor docente, "incluye la cons

1/ SPERB, Dalila. Dirección y Supervisión en la Escuela Primaria. Pág. 61.

2/ LEMUS, Arturo. Temas fundamentales de Pedagogía. Págs. 140-160.

titución somática, el estado de salud en general, los buenos hábitos de higiene, la apariencia personal, la templanza de carácter, recia personalidad, justo equilibrio emocional, alegría, - buen humor, capacidad para crear y producir cosas nuevas o sea originalidad y creatividad".

2. Cualidades culturales

Este aspecto se refiere a la preparación general del docente y del director en particular. En tal sentido, se debe poseer una amplia cultura y una preparación académica superior a la del nivel o grado en que le toque desempeñar su misión docente. El autor citado en párrafo anterior considera que las cualidades deseables son un justo equilibrio entre la cultura general y la cultura profesional. Asimismo, exige una alta responsabilidad social que no podría cumplir si no está suficientemente equipado en lo moral lo cultural.

3. Cualidades profesionales

- a. Preparación académica específica, hace del profesional un erudito y especialista en la materia.
- b. Preparación metodológica, hace del profesional un técnico es decir, conoce los métodos, procedimientos y materiales de enseñanza.
- c. Habilidad para tratar con las personas, manejando ampliamente las relaciones humanas.
- d. Aptitud para observar, analizar y razonar las actitudes de sus subalternos, respetando la opinión de los mismos.

El director debe poseer capacidad suficiente para tomar decisiones y conocer la metodología para ello, ya que las decisiones - varían según la forma en que ejerce el poder y la autoridad.

C. Preparación académica

El director ideal será aquel que posea una sólida preparación docente, experiencia acumulada a través de los años de servicio y conocimientos científicos adquiridos en su formación en los niveles medio, superior o universitario así como mediante una constante capacitación o reciclaje.

En lo que respecta a la escolaridad exigida, puede darse de la siguiente manera:

1. El maestro de educación primaria que por primera vez va a trabajar en el ramo educativo y que ha sido nombrado como director de una escuela primaria, en este primer escalón, se considera que su preparación es insuficiente para dirigir con éxito una unidad educativa, no tiene la preparación y experiencia suficientes para organizar, planear y supervisar la labor del docente que tendrá a su cargo.
2. El maestro de educación primaria con experiencia y capacidad para administrar la institución escolar.
3. El profesor de Enseñanza Media en Pedagogía y Ciencias de la Educación, que aunque no tiene una formación específica para el nivel de educación primaria, obviamente posee un nivel de formación académica que le permite resolver convenientemente los problemas

de organización, administración, supervisión y planificación que se presenten en el establecimiento.

4. El Licenciado en Pedagogía y Ciencias de la Educación que además de poseer el grado académico y experiencia en la docencia como profesor de grado en la escuela primaria urbana o rural, sería el director ideal. Se estima así porque podría poner en práctica los conocimientos adquiridos en los cursos que conforman el pensum de estudios.

En relación al pensum, se entrará a considerar someramente aquellos cursos que a juicio personal inciden significativamente en la formación del docente del último nivel señalado.

- a. Legislación educativa

"Es el conjunto de disposiciones emanadas de una autoridad competente para orientar, organizar y reglamentar la enseñanza de un país" <sup>1/</sup>. Su estudio permite conocer - la legislación escolar del sistema educativo del país, - es decir, las normas de derecho escritas encaminadas a regular las actividades de los elementos humanos encargados de la educación.

Por lo tanto, se debe conocer y analizar las siguientes leyes fundamentales:

1. Capítulo de Cultura de la Constitución de la Repú-

<sup>1/</sup> LEMUS, Luis Arturo. Op. cit. Pág. 41.

- blica de Guatemala.
2. Decreto Legislativo 73-76; Ley de Educación Nacional.
  3. Reglamento de la Ley de Educación Nacional, Acuerdo Gubernativo 13-77.
  4. Decreto Legislativo 1485 (Dignificación del Magisterio Nacional).

b. Administración escolar

Es la disciplina encargada del quehacer educativo en general. Es esencialmente teórica y como disciplina esencialmente práctica, técnica, dinámica y compleja. Los elementos o factores que conforman el proceso administrativo son básicamente tres: el humano, es el más importante, porque toda administración está llevada a cabo por hombres; el factor estructural, por rudimentaria que sea posee una organización que le da forma y sentido y por factor económico se entienden todos los recursos materiales requeridos para el funcionamiento adecuado del cuerpo administrativo y la consecución de sus planes de trabajo.

Del grado de eficiencia de coordinación y control de estos tres factores, depende el buen o mal funcionamiento del cuerpo administrativo y, por consiguiente el logro de los objetivos de la política que deben ser el bienestar y el mejoramiento de la sociedad en nuestro caso los maestros, los alumnos, la enseñanza y la comunidad.

El trabajo administrativo que efectúa el director en su escuela, está plasmado en el historial del establecimiento en cuanto al control de las actividades relacionadas con el proceso enseñanza-aprendizaje.

Los datos que el director puede obtener deben ser concretos y en esta forma se evitará la improvisación y el empirismo.

La tarea será de todo el personal y no sólo del director. Cabe hacer mención que existen directores que administran su escuela lo mejor posible, pero el desarrollo del programa en los aspectos técnico académico, social y pedagógico lo dejan exclusivamente al profesorado.

Es deseable que el director de escuela primaria urbana o de cualquier otro nivel educativo, conozca y aplique los documentos específicos de la administración escolar, siendo éstos los siguientes:

1. De proceso y relaciones internas
  - a. Actas
  - b. Circulares
  - c. Oficios
  - d. Memorándum
  - e. Providencias
  - f. Resoluciones
  - g. Memoria
  - h. Inventario, etc.

2. De relación externa, autoridades e instituciones y viceversa
  - a. Dictámenes
  - b. Oficios
  - c. Notificaciones
3. La administración educativa y sus relaciones con el elemento humano que en ella interviene
  - a. Asociación de padres de familia
  - b. Organizaciones estudiantiles y similares
  - c. Claustro de docentes
  - d. Personal administrativo y de servicio
  - e. Relaciones con otras instituciones
4. La administración educativa y el elemento material
  - a. Edificio
  - b. Presupuesto
  - c. Equipo
5. Actividades curriculares organizadas en la institución
  - a. Actividades cívicas
  - b. Aniversario
  - c. Juntas de claustro y padres de familia <sup>1/</sup>

<sup>1/</sup> CRUZ BURGOS, Julio Fernando. Programa del Curso de Administración Educativa II. 1982. Facultad de Humanidades, Universidad de San Carlos



c. Orientación escolar

Esta disciplina considera como el servicio destinado a ayudar a los individuos a escoger entre varias alternativas, - ayudarlos a conocer sus aptitudes y limitaciones. La orientación es un proceso continuo, una actividad permanente para todos los alumnos, pues tiene por objeto estudiar a cada uno de ellos y ayudarlos para que de acuerdo con sus potencialidades se desenvuelvan educacionalmente, ayudarlo a progresar lo más posible a través de su paso por la escuela. En la escuela primaria, el maestro de grado debe ser el orientador - de los alumnos y el director de la escuela es el coordinador del programa de orientación.

La orientación es otro aspecto importante porque el maestro orientado por el director, está en condición de orientar al niño, tanto dentro del grupo como individualmente.

D. Preparación profesional

Es conveniente definir en términos generales, antes de entrar en materia, lo que es una profesión, ya que constituye una función natural e indispensable para el normal desarrollo de la sociedad, ya que cada individuo debe escoger una responsabilidad en su vida para ocupar un lugar entre los demás. Es una vocación u ocupación que requiere capacitación.

Cada profesión tiene sus deberes y obligaciones como también derechos. Para poder realizarse dentro de la sociedad en que vive, la persona -

debe prepararse técnica, intelectual y moralmente.

La profesión docente, por su parte, exige una formación profesional - que incluye materias específicas como orientación educativa, educación especial, evaluación escolar, técnicas de investigación pedagógica y la estadística aplicada a la educación, entre otras.

La profesión docente, es la acción de una persona que enseña y educa, que demuestra como se hace algo, que instruye, que capacita.

Toda profesión, incluyendo la docente requiere de cualidades esenciales tales como las siguientes:

- Clara concepción ética

Nadie puede practicar una profesión sin poseer una clara concepción ética.

El desarrollo de esta concepción resulta una tarea difícil para el futuro profesional;

- Capacidad de diagnóstico

Esta aptitud implica la obtención de todos los hechos de que se dispone y la capacidad de reunirlos de modo integrado.

El docente ha sido capaz de adquirir diversas habilidades a lo largo de su formación profesional, pero la capacidad de diagnóstico se desarrolla cuando el individuo aprende a establecer, mediante el conocimiento y la experiencia, una unidad con sentido propio, a la luz de la situación en que el profesional actúa.

- Competencia en el desarrollo de la labor

Solamente cuando el profesional ha desarrollado su concepción ética y su capacidad de diagnóstico puede considerársele compe-

tente en su tarea.

1. El director como administrador

El director de un establecimiento educativo es el responsable na to de la marcha institucional de la escuela a su cargo. Es ade más, un maestro, que se constituye en asesor, obligado a adminis trar la institución educativa para constituirse en un elemento - con habilidad y creatividad para los docentes a su cargo.

La administración educación está caracterizada por un conjunto de compromisos y tareas profesionales ya que es la disciplina en cargada de manejar los recursos humanos y materiales al servicio de los grandes fines y aspiraciones determinados por la política educativa del país, constituye la acción encargada de llevar a - la práctica las disposiciones legales de la educación y al direc tor, controlar, dirigir y gobernar las actividades relacionadas con el proceso enseñanza-aprendizaje.

Se estima que todo director, por tener que llevar a cabo la ad ministración de un determinado plantel debe tener cualidades mí

nimas tales como:

- Aptitudes para la abstracción; saber identificar problemas, buscarles soluciones, ofrecer ideas, opiniones, convencer y persuadir.

- Aptitud técnica: saber seleccionar medios, buscar recursos, ejecutar acciones, evaluar procedimientos y resultados.

- Aptitud con las relaciones humanas: para obtener y mantener la armonía del personal, entusiasmo por la realización de -

las actividades, inspiración, responsabilidad, lealtad y honestidad 1/.

En toda escuela primaria funciona un sistema administrativo cuyo responsable es el director.

Para alcanzar un óptimo nivel en el desarrollo de las actividades es deseable que el director delegue algunas funciones en sus subalternos, organizando comités. Además observar las tareas de planificación y organización que se presentan a continuación:

a. Planificar: Es tarea de por sí difícil para un director.

Se debe planificar el trabajo anual, ya que tiene una gran responsabilidad como orientador de todas las actividades dentro y fuera del establecimiento, tanto en las que conciernen directamente como las que organiza el personal docente, alumnado y comités de padres de familia.

No debe pretender querer hacerlo todo por sí mismo. El planteamiento deberá ser integral y democrático, porque la educación es fundamental e inseparable en la vida de la sociedad. Si existe demasiado control de parte del director, la iniciativa del personal tiende a destruirse, dando como resultado una unidad de administración que no respeta las diferencias individuales.

1/ LEMUS, Luis Arturo. Dirección, Administración y Supervisión de la Escuela. Pág. 34.

b. Organizar: Organizar es el proceso de ordenar los elementos interdependientes en un todo lógico, sistemático y funcional, en términos generales. Específicamente la organización escolar busca "ordenar y prever para que - pueda realizarse la tarea educativa, de acuerdo con fines medios y circunstancias, incluyendo todo lo relacionado con una comunidad determinada" 1/

El director debe ser un inteligente organizador de la la bor educativa, para no implantar su criterio, sino utili zar habilidad y hasta astucia para guiar a los docentes. Para la distribución de grados, alumnos y comisiones de trabajo, el director debe tomar en cuenta las siguientes circunstancias:

1. Preparación del personal
2. Condición de los alumnos
3. Condiciones ambientales

Todo tipo de distribución debe hacerse en forma democrática. Asimismo debe organizarse, desde principio de ciclo escolar actividades sociales, deportivas, culturales y financieras, para que en el momento de efectuarlas se les brinde a las mismas el tiempo necesario y se cuente con la decidida colaboración de todo el personal.

1/ LEMUS, Luis Arturo. Op. cit. Pág. 34.

Por otra parte, corresponde al director coordinar esfuerzos tendientes a establecer buenas relaciones con la comunidad. Para el efecto, debe aprovecharse los recursos locales y de ser posible, hacer funcionar el archivo que podría llamarse de los recursos de la comunidad, si es que éste existe en algunas de las instituciones municipales.

Mientras el director no se haga cargo de la tarea de acercar la escuela al hogar, la escuela existirá dentro de la comunidad como una organización cerrada, quedando ambas privadas de los beneficios de que podrían disfrutar mutuamente. En tal sentido, es el director quien debe tomar la iniciativa para hacer funcionar la asociación o comité de padres de familia y maestros, obra que luego será llevada a cabo con la colaboración de otras personas y brindar oportunidades para que los maestros puedan discutir con los padres de familia los problemas que los alumnos afrontan dentro del aula a fin de encontrarles soluciones favorables.

En resumen, organización escolar es el conjunto de medios adecuados de que dispone la escuela para llevar a feliz término la obra educativa que se ha fijado como meta, conduciendo a la comunidad hacia la superación, pues organizando la actividad escolar, se estará organizando la vida de los estudiantes y, por ende, del futuro ciu-

dadano.

La organización escolar, comprende dos aspectos:

1. El pedagógico, que constituye la parte principal de todo el régimen educativo de la escuela. Este aspecto corresponde directamente a los profesores de grado por tener una relación más vinculada no sólo con los estudiantes sino con el programa de estudios, - juntamente con las actividades extra-aula.

2. El administrativo, que concierne en su totalidad a las actividades desplegadas por el director. Dentro de lo que compete a la organización escolar se estima conveniente hacer referencias a la organización - material de la escuela, incluyéndose las que a continuación se consideran más importantes:

a. El edificio escolar: para que un edificio preste positivas facilidades para la educación, deben - participar en su diseño y construcción, en una - organizada interacción pedagogos, higienistas y arquitectos. A ellos corresponde brindar al educando el medio material y espiritual que influirá grandemente en su educación.

b. El mobiliario y la decoración: ambos, mobiliario y decoración persiguen una misma finalidad, o sea crear un ambiente cómodo, agradable y bello.

La organización de este fundamental aspecto in-

fluye grandemente en la función educativa de la escuela, ya que los educandos deben sentarse como damente y en forma correcta en el momento de estar trabajando dentro del aula.

c. Anexos escolares, muy pocas son las escuelas que cuentan con anexos escolares, ya que la mayoría - de los establecimientos de educación primaria particularmente, en la ciudad capital, funcionan en casas particulares, que no reúnen el más mínimo - requisito para ser un centro educativo.

Dado su alto valor educativo, debe mencionarse la biblioteca escolar, que debería existir aunque fue se mínima, para que sirva de consulta a los estudiantes en el momento oportuno, dentro de su horario de clases.

Comentario aparte merece, la recreación, hay suficiente campo para recreo de los niños; apenas si tienen espacio suficiente para desarrollar la asignatura de Educación Física, tarea que se realiza por lo general, en forma muy restringida. En cuanto a higiene, los servicios sanitarios constituyen por lo general problema. No se puede dar - el lujo de tener este servicio para alumnos y para el personal docente.



c. Dirigir

Este aspecto constituye un punto clave, si se considera que debería manejarlo el director con eficiencia por -- constituir una de sus principales funciones.

En tal sentido le corresponde guiar las diferentes actividades que se planifiquen en su establecimiento. Los directores que han asistido a la universidad con el propósito de mejorar su preparación pedagógica, deben mostrar una mayor habilidad respecto a los principios de dirección propios de la escuela.

Cuando el director se constituye en el verdadero guía de los maestros de la escuela a su cargo, posibilita un efectivo desenvolvimiento del plan de trabajo de la escuela - en todos sus aspectos.

Al respecto, un autor expresa que "un guía democrata trabaja en tal forma, que enfoca la atención sobre las metas que se necesitan alcanzarse y lograr la sabiduría de los compañeros. Se da cuenta de que la labor eficiente de los maestros resulta del estudio de los problemas reales". <sup>1/</sup>

2. El director como supervisor

La palabra supervisión tiene una amplia acepción. Sin embargo, para los efectos del presente estudio constitu-

<sup>1/</sup> FRANCH, Jane. Supervisión escolar como guía. Pág. 154.

ye una función referida a la Supervisión Escolar y en ese sentido le corresponde al director coordinar, estimular y dirigir el desenvolvimiento del personal docente con amabilidad, ayuda moral, científica y profesional, investigación de causas y situaciones.

Se considera que la supervisión en la escuela primaria, como una de las funciones del director, exige condiciones de calidad que al ponerse en práctica permiten alcanzar - óptimos resultados en el desenvolvimiento de los docentes y de los alumnos, ya que la supervisión abarca un conjunto de acciones involucradas en el proceso enseñanza-aprendizaje-evaluación, en el que interaccionan los elementos básicos del hecho educativo.

Para cumplir con la función de supervisión, el director debe poner en práctica los propósitos fundamentales que requiere el perfil de todo supervisor, tales como los -- siguientes:

- a. Poner a los alumnos en contacto con las condiciones y necesidades de la comunidad.
- b. Unificar el trabajo de la escuela para que haya armonía en la labor docente a fin de alcanzar los mismos objetivos.
- c. Iniciar y orientar a los nuevos maestros en el ejercicio de su profesión.

- d. Ayudar a los educadores a analizar su propio trabajo.
- e. Despertar en cada subalterno la ambición por el progreso profesional.
- f. Elaborar, interpretar y aplicar los programas escolares.
- g. Medir y evaluar los resultados en la educación.
- h. Realizar visitas a las aulas para observar el desenvolvimiento del maestro para posteriormente dar sugerencias en lo que a procedimientos se refiere.
- i. Ayudar a los maestros a mejorar sus técnicas de enseñanza.
- j. Evaluar y estimular a los maestros.
- k. Reconocer las diferencias individuales de maestros y alumnos.

Algunos autores hacen referencias a los siguientes cuatro tipos de supervisión. Sería conveniente que los directores las conocieran y aplicaran.

1. Supervisión preventiva

Tal como su nombre lo indica, previene antes que curar o evitar en lo posible los problemas antes de que éstos surjan. Tiene la ventaja de evitar que el docente pierda la confianza en sí mismo, al evitar caer en serios fracasos debido a su poca prevención.

2. Supervisión correctiva

Es la más autoritaria. Se identifica con la clasifi

ción tradicional o autocrática. Sólo localiza defectos o errores para corregirlos. Quizás sea la más fácil y superficial de todas.

### 3. Supervisión constructiva

Se propone no mencionar las faltas mientras no se tenga una sugestión o un remedio específico para solucionarlas.

### 4. Supervisión creadora

Trata de estimular al personal para una labor creadora. La supervisión creadora estimula a cada maestro para que se desenvuelva profesionalmente.

Si el personal docente es orientado por medio de esta clase de supervisión, trabajará libremente y presentará una mayor cooperación y manifestación de mayores ansias de progreso.

Dentro del marco de lo expuesto, es conveniente y necesario que el director se convierta en educador-orientador de sus maestros, antes que delegar responsabilidades entre los mismos, por ejemplo, visitar el aula del docente para observar su trabajo y luego darle la orientación. Para ello deberá planearlas conjuntamente con el maestro; mantener en todo momento una actitud natural y amistosa y practicarlas con cierta frecuencia.

El director como supervisor tiene el deber de colaborar

rar con los maestros en la búsqueda de medios que hagan posibles una mejor enseñanza para un mejor aprendizaje. Una de las funciones es hacer la escuela más activa y real.

La nueva concepción de la dirección escolar da gran importancia a la función supervisora. Según ELSBREE y McNALLY "dicha responsabilidad ha sido la más descuidada como función del director de la escuela, su preparación para esta función es deficiente". <sup>1/</sup>

KIMBALL WILLIES da un conjunto de consejos para el ejercicio de la supervisión, los que pueden aplicarse al director de la escuela primaria:

1. Procure ser modesto
2. Procure mostrar un deseo de aprender y de recibir ayuda de las personas con las cuales trabaja.
3. Procure reconocer los valores entre el personal cuya supervisión se confía.
4. Introduzca las modificaciones lentamente, de acuerdo con la comprensión y el reconocimiento de su necesidad por parte del grupo de trabajo.
5. Comience su labor por los problemas del personal.
6. Esté siempre atento para escuchar a todos.

<sup>1/</sup> SPERB, Dalila C. Dirección y Supervisión en la Escuela Primaria. Págs. 168-69.

7. Tome decisiones claras en reuniones abiertas en que todos puedan participar.
8. Haga saber claramente el trabajo esperado.
9. Trabaje con naturalidad.
10. Tenga el cuidado de no menospreciar y ofender a quienquiera que sea de las personas con las cuales colabora; controle sus palabras e incluso las observaciones hechas en tono de broma". <sup>1/</sup>

La supervisión no es una labor de vigilancia y de redacción de informes, ni una situación crítica entre el director y sus subalternos, sino un estado de mutuo entendimiento, simpatía y cooperación.

Siendo la supervisión una de las mejores garantías en la lucha contra la rutina, en la búsqueda del perfeccionamiento de la enseñanza, debería dársele mayor prioridad. Finalmente, como ya se dijo, el más indicado para orientar el personal de una escuela es el director, quien a la vez lo supervisará para brindar ayuda de la siguiente manera:

1. Orientación a todo su personal, tomando en cuenta que su preparación y formación profesional estará a un nivel superior al del resto de maestros.

<sup>1/</sup> Ob. cit. pág. 169

2. Mayor ayuda al joven profesional que se inicia en la docencia, informándole en cuanto a la filosofía de la educación que se implanta en la escuela.
3. Orientar sobre las diversas comisiones asignadas para cumplirse durante el ciclo escolar.
4. Dar orientación de cómo poder llevar un control de los trabajos de rutina, entre ellos:
  - a. Registro de la asistencia diaria de los alumnos.
  - b. Registro de las actividades.
  - c. Registro de los cuadros de apreciación objetiva.
5. Dar orientación en lo que respecta a las diferentes formas de planificar el trabajo anual y las distintas actividades.
6. Orientar sobre las diversas formas de evaluación.

3. El director como evaluador

Es conveniente argumentar sobre lo que es la evaluación en cuanto a educación. La evaluación es un subsistema administrativo de la educación en general. La evaluación debe ser integral, continua, diferencial, financiera y científica.

Son funciones de la evaluación: proporcionar y obtener información para juzgar las alternativas para la decisión.

El sistema educativo debería tener un buen programa de evaluación como parte integrante y permanente del sistema ya se trate de la situación educativa del país, de un nivel, zona, sector, distrito o escuela.

La evaluación del docente corresponde efectuarla al director del establecimiento, pues es él quien en su archivo tendrá - apuntes del record de actividades, comisiones, asistencia, - puntualidad, colaboración y otros pormenores de cada uno de los maestros.

Si la evaluación se lleva siguiendo el proceso anteriormente mencionado, resultará difícil el trabajo para el evaluador y satisfactorio para el evaluado.

En algunos lugares la evaluación se efectúa por medio de entrevistas, pero esta forma requiere de una técnica especial.

E. La relaciones humanas, factor importante en el trabajo del director

Las relaciones humanas consisten en el arte de llevarse bien con los demás, significan además, una mayor comprensión de la conducta humana, así como una buena dosis de paciencia y tacto.

Las relaciones humanas modernamente se definen como la ciencia y arte de vivir, desarrollando la capacidad de convivir con los demás seres humanos en forma cordial.

Las relaciones humanas en sí mismas, son relaciones de las buenas acciones que se tengan para el trabajo. Actualmente representan una parte muy importante e indispensable en la materia de dirección de escuela.

Dichas relaciones cuando son defectuosas, pueden ser el origen de problemas y situaciones desagradables en la vida de una persona y, así -- mismo pueden redundar en los logros negativos o positivos en una insti



tución. Por ello dichas relaciones en el ámbito escolar tendrán que alcanzar un grado óptimo, para que esta institución se convierta en una auténtica comunidad de ideales y esfuerzos entre dirección, personal docente, alumnos y todas aquellas personas que conviven con ella. En relación a este aspecto, Willes opina "que el responsable de un -- cargo de dirección debe respetar los sentimientos y las aspiraciones de las personas con las cuales trabaja, contribuir a que todos convivan y colaboren en armonía". 1/

Por su parte Griffths afirma que "las buenas relaciones humanas en la dirección de edificar sobre una base firme de respeto mutuo, de buena voluntad y de fe en el valor de los seres humanos considerados como personalidades individuales". 2/

El cargo de director en la escuela primaria tiene una función eminentemente humana para cumplir, vinculada con el personal que trabaja con él, con los alumnos, padres de familia, autoridades municipales locales y con personas que en una u otra forma se relacionan con la educación. En este sentido, se encuentra en una situación estratégica, constituyendo el eje del sistema administrativo a nivel de unidad escolar. Lo expuesto lo obliga a utilizar y promover un programa efectivo de relaciones humanas si desea sacar adelante la labor educativa que se le ha encomendado, particularmente en el desarrollo de actividades sociales, culturales y deportivas.

Aún cuando se sabe que las relaciones humanas, además de ser heredadas biológica y socialmente, pueden ser también cultivadas.

1/ SPERB, Dalila C. Ob. cit. pág. 7.

2/ Ob. Cit. Pág. 8

En resumen, se puede afirmar que el buen rendimiento de una escuela depende mucho más de la elevada moral que reine en el establecimiento que de factores materiales, tales como: edificios suntuosos, o material didáctico de alto precio.

El director de la escuela primaria por el cargo que desempeña, debe aplicar las relaciones humanas de acuerdo a un nivel jerárquico y hacerlo conforme las siguientes situaciones:

a. Con sus superiores

Adecuarlas a la jerarquía de los jefes inmediatos superiores, sin caer en actitudes exageradas o serviles.

b. Con sus compañeros

Debe establecer las más perfectas relaciones con sus compañeros, apoyar sus esfuerzos y participar en sus problemas. No excederse en la confianza que le corresponde brindar, darse a respetar, ser comprensivo y tolerante hasta ciertos niveles aceptables.

c. Con los alumnos

Los alumnos, que ven en el director la máxima autoridad de su centro de estudios, se sienten halagados cuando reciben por su parte un saludo o una cortesía. Es aquí donde demostrará sus buenas relaciones, aprovechará el momento más oportuno para conversar con ellos, ya sea cuando va de paso por los corredores o bien cuando haga una visita al aula.

d. Con padres de familia y vecinos

La amabilidad y cortesía son características que se deben manifestar a los padres de familia o los vecinos al presentarse a la

escuela. Es necesario brindarles un saludo, atenderlos y de ser posible complacerlos en sus peticiones si se trata directamente de algún problema relacionado con la educación de sus hijos.

F. La condición ética y moral del director

La condición ética y moral del director constituye uno más de los factores decisivos y relevantes en la función docente y administrativa del director de escuela.

La ética profesional, cuya observancia se exige, es de por sí compleja ya que se relaciona con elemento humano, porque tiene compromiso con el estado social actual y con la evolución, el cambio y el progreso social.

La ética profesional del docente exige profundo respeto por la formación de nuevas generaciones.

El director, dentro del contexto descrito no debe apartarse de las normas de honradez y discreción que son propias de la profesión.

La ética profesional ofrece normas aceptadas por los que se dedican a una profesión. En tal sentido, el profesional así concebido, adquiere plena responsabilidad, no se garantiza sólo con el título o el nombramiento sino por la acción, cuidado y capacidad con que se responde al cargo. Dicha responsabilidad tiene limitaciones, ya que no toda dependerá de su propia voluntad, sino de circunstancias de distinta naturaleza que no están dentro de su control o que resultan completamente imprevistas.

1. El secreto profesional

Este aspecto es básico, para el profesional dedicado a la dirección, ya que supone practicar la discreción para mantener en reserva lo que se le ha confiado y no divulgar lo que oye, ve o conoce en relación a las actividades propias de su profesión.

El director, si no pone en práctica lo que es el secreto profesional, automáticamente está faltando a su ética profesional, - dando la pauta para que en una u otra forma se rompan las buenas relaciones entre las personas que configuran su entorno profesional.

2. Factores que influyen en la ética profesional

Muchos factores influyen en la ética profesional, considerándose de mayor importancia los siguientes:

a. Responsabilidad

Capacidad para responder a una obligación, cualidad por la que el director se hará merecedor de la estimación de sus jefes y de quienes lo rodea.

b. Puntualidad

Cuidado y exactitud en hacer las cosas a su debido tiempo. El director es el empleado puntual, que se encuentra siempre en su lugar y que su trabajo está siempre a tiempo.

c. Lealtad

Puede ser natural y espontánea. Todo trabajo debe realizarse con lealtad y fidelidad, porque desde el momento mismo en que hemos aceptado un trabajo, nos estamos imponiendo entre-

gar todo nuestro empeño y devoción para su desempeño.

d. Discreción

La rectitud para formar juicio y el tacto para hablar son ingredientes que conforman la cualidad esencial de toda persona que ocupa un cargo.

e. Criterio

Siempre debe encaminarse a buscar la verdad y la certeza de las cosas, a formar opiniones propias y acertadas.

f. Cortesía

El director debe saber conducirse correctamente, evitar el servilismo, los halagos al tratar con sus superiores, pero debe mantener siempre una actitud cordial y cortés.

g. Respeto

Respetará el punto de vista de los demás, aun cuando el suyo sea distinto.

h. Cooperación

El éxito puede lograrse solamente trabajando todos hacia una misma meta: el mejoramiento de la labor educativa.

i. Capacidad de organización

Sin organización no hay trabajo que rinda buenos frutos. El director es el responsable de organizar el trabajo de la escuela, dándole preferencias a los asuntos urgentes.

j. Confianza en sí mismo

Nadie puede dar lo que no posee. Cuanto más seguro esté el director de sí mismo, más confianza infundirá para actuar -

discretamente.

k. Comprensión

Como factor de convivencia es otra de las cualidades del que hacer del director que debe ser una persona accesible a quien acude para encontrar ayuda y orientación.

l. Iniciativa

Una característica muy apreciada en el director es la capacidad para encontrar los medios y los métodos para organizar - mejor el trabajo.

m. Creatividad

Es difícil reconocer la creatividad en situaciones prácticas, significa capacidad propia de presentar algo por primer vez. El director debe expresar su creatividad en todo momento.

g. Responsabilidades del director

Muchas y variadas son las responsabilidades que adquiere el maestro desde el preciso momento en que asume el cargo de director. Los deberes de todo director varían de acuerdo con el tamaño de la escuela, el lugar donde trabaja, los principios que orienten su acción y con los objetivos de la escuela en particular.

Las responsabilidades debe afrontarlas el director en toda situación que se presente y no tratar de evadirlas, encontrar la oportunidad propicia y demostrar su capacidad para resolver cualquier problema que se presente.

Según la Ley de Educación Nacional, Decreto Legislativo No. 73-76, son responsabilidades del director, las siguientes:

1. Velar porque los libros de texto y materiales de enseñanza que se usen en la escuela bajo su jurisdicción, reúnan las calidades y niveles adecuados.
2. Evitar el uso del texto único.
3. Organizar en asociaciones a maestros y padres de familia, con el objeto de colaborar con la escuela.
4. Organizar su claustro de maestros con carácter consultivo y orientador, el que coadyuvará en el logro de los objetivos.

Algunos autores, entre ellos BURR, trata las tareas más importantes que debe ejecutar un director. A continuación se mencionan algunas de ellas:

1. Orientación académica y mejoramiento del curriculum
2. Trabajo de oficina
3. Control del edificio
4. Relaciones de la escuela con la comunidad
5. Trabajo de rutina
6. Mejoramiento profesional

En este listado, la tarea más trascendental es la que a juicio de la autora se relaciona con la orientación académica y el mejoramiento del curriculum.

Las responsabilidades de un director eficiente dependen muchas veces de ciertos principios de los cuales no puede apartarse, tales como los siguientes:

- a. Debe considerar sus propias actividades en relación con

la de los maestros de su escuela, de las otras escuelas, de los alumnos y de los vecinos.

- b. No debe confundir la palabra director con la palabra jefe, pues la palabra director significa orientar, coordinar, guiar y brindar ayuda a su personal.
- c. Debe principiar su trabajo con una investigación del lugar y después con planeamiento de las actividades en forma cooperativa y democrática.
- d. Debe hacer uso de conocimientos científicos en el desarrollo de sus actividades, pero orientar a su personal empleando palabras comprensivas.
- e. No hacer uso de autoridad para hacer valer su criterio.
- f. No debe considerarse a sí mismo como el único capaz de resolver los problemas educativos de su escuela.
- g. Debe delegar funciones.
- h. Debe tomar en cuenta que cada uno de sus profesores, por competentes que sean, necesitan orientación y una de sus obligaciones es hacer comprender ésto al personal.
- i. Debe dedicar parte de su tiempo a la supervisión de la escuela y no dejarse absorber por los problemas administrativos.
- j. Debe tener presente que su principal objetivo es el mejoramiento de la educación.



#### H. Funciones generales del director

La autora considera que este es uno de los capítulos del presente trabajo que merece atención especial por considerar que corresponde al director desempeñar funciones complejas de carácter administrativo, social y pedagógico.

##### 1. Función administrativa

Esta función comprende el desarrollo de todas las tareas burocráticas de la escuela, supone observar las fases de las actividades programadas que no funcionan y su correspondiente modificación.

El planteamiento de todas las actividades escolares y la supervisión de su ejecución forma parte de las obligaciones administrativas del director. De acuerdo con ello puede ampliar, suprimir o crear nuevas actividades, según las necesidades de la escuela y de la comunidad a la cual sirve.

##### 2. Función pedagógica

Esta función comprende la acción didáctica que se realiza en la escuela para que sus objetivos sean alcanzados; dar orientación pedagógica para que su personal docente se mantenga actualizado; cuidar que los planes y programas de estudio sean más ajustados y reales de acuerdo con las necesidades de la comunidad. Para cumplir con esta función se considera conveniente las reuniones pedagógicas por lo menos una vez al mes, a nivel de profesores de grado.

##### 3. Función social

Esta función comprende la interrelación escuela-comunidad con el

fin de proyectarse y brindar mejores oportunidaes de socializa--  
ción del educando, supone que las actividades escolares sean pla  
nificadas con visión de sentido de utilidad comunitaria.

El director debe dar a conocer a los padres de familia las acti-  
vidades que cada uno de sus maestros desarrolla dentro del aula  
y a nivel de escuela.

a. Resumen

Finalmente, según la opinión de la mayoría de los concedo-  
res de la materia, las funciones del director pueden resumir  
se de la manera siguiente:

1. Organizar y dirigir
2. Crear ambiente favorable y contribuir personalmente al -  
perfeccionamiento constante del plan de estudios.
3. Merecer la confianza y la colaboración del cuerpo docen  
te y demás personal subalterno.
4. Desarrollar y perfeccionar su propia capacidad.
5. Merecer el respeto y la colaboración de la comunidad.
6. Merecer el respeto y confianza de los alumnos.
7. Tomar parte en asuntos de interés para la comunidad.
8. Tomar decisiones y fijar normas de trabajo.
9. Suministrar informes a las autoridades superiores y co-  
laborar con ellas.
10. Ejecutar lo que se ha decidido realizar 1/

1/ SPERB, Dalila C. Dirección y Supervisión en la Escuela Primaria.  
Pág. 60.

CAPITULO V

PLAN DE INVESTIGACION DE CAMPO

I. PARTE INFORMATIVA

A. Lugares

1. Supervisión Técnica de Educación, Distrito Central, Departamento de Escuintla.
2. Escuelas primaria urbana del departamento

II. DISEÑO MUESTRAL

A. Universo

El total de escuelas primarias urbana del departamento: 34 establecimientos, habiéndose tomado de ellas 5 escuelas de la cabecera y 18 de los municipios.

B. Muestra

Fue representativa, 23 directores y 3 maestros por establecimiento para un total de 69 que respondieron a los cuestionarios escritos y entrevistas.

C. Instrumentos

1. Cuestionarios; fueron elaborados con el objeto de recabar información directa de los encuestados.
2. Entrevistas estructuradas a directores y profesores de grado que no fueron encuestados.

III. METODOLOGIA

A. Inducción-Dedución

Investigar la preparación profesional que posee cada uno de los

maestros, directores en servicio en las escuelas primaria urbana del departamento.

B. Interrogación

Se dialogó con los directores y profesores de grado; también se aplicaron cuestionarios a los mismos.

IV. DESARROLLO

A. Procedimientos seguidos en la investigación

1. En la Supervisión Técnica de Educación del Distrito Central del Departamento de Escuintla, se obtuvo la información total de escuelas urbanas con que cuenta el departamento y a la vez, se presentó la solicitud para el permiso de visitar establecimientos y pasar la encuesta a directores y profesores de grado.
2. Visitas a las escuelas urbanas de la cabecera y municipios, entregando a los señores directores personalmente la autorización de la supervisión, así también los cuestionarios para las encuestas.
3. Entrevistas a directores que trabajan en escuelas de área urbana y rural de otros sectores. Estas fueron realizadas en forma oral y fuera del horario de trabajo.
4. Los instrumentos fueron aplicados de la siguiente manera:  
Encuesta en forma de cuestionario abierto a:
  - a. Directores de escuela primaria de la cabecera y municipios.

b. Profesores de grado de escuela primaria urbana de la cabecera y municipios.

5. Recopilación de datos y tabulación de los mismos.

6. Análisis de las encuestas a directores y profesores de grado.

7. Trabajo de campo.

Partiendo de la base del marco conceptual, del presente trabajo, con el objeto de someter a la prueba de validez, la hipótesis planteada y para comprobarla, se elaboró un cuestionario, para obtener la información que nos interesaba.

El cuestionario contiene 20 preguntas, las que fueron respondidas por 23 directores de 33 que trabajan en el departamento, la muestra fue tomada al azar, y representa el 70%.

Los cuestionarios que se utilizaron para la encuesta así como cuadros y gráficas aparecen en los anexos del presente trabajo.

CAPITULO VI

CLASIFICACION DE LOS DIRECTORES EN EL NIVEL PRIMARIO

Al hacer el plan de la investigación de campo, se estima conveniente - que el presente capítulo por razones de la duplicidad del cargo que directores en servicio desempeñan en su establecimiento, merece atención especial.

A. Por el cargo que desempeñan

1. Director sin grado

Incluye esta clasificación a todos los maestros que tienen a su cargo exclusivamente la dirección de una escuela primaria.

El director sin grado debe distinguirse por llevar a la práctica su capacidad y habilidad para organizar, planificar, dirigir, orientar, supervisar y evaluar tanto al personal docente como al alumnado, ya que cuenta con tiempo suficiente en el horario establecido.

Debe prestar toda su colaboración a sus subalternos, especialmente a aquellos que se inician en la docencia; supervisar y evaluar el trabajo del aula y extra-aula.

2. Director con grado

Incluye esta clasificación al docente que ejerce los cargos de director y a la vez de profesor de grado. En tal sentido el factor tiempo le es muy limitado, por tener que atender a sus alumnos y cumplir con todas las obligaciones que como profesor de grado le competen, a la vez, desarrollar sus funciones administrati-

vas. Necesita tener habilidad para organizar y planificar su do  
ble tarea, pero ésto no implica que desatienda ni una ni otra.

B. Por el nivel académico

1. Sin especialización

Esta clasificación corresponde a los docentes que tienen a su -  
cargos la dirección de una escuela primaria urbana, y que no po-  
seen ninguna especialización para desempeñar el cargo.

Dichos directores dirigen el establecimiento en forma empírica y  
esta situación repercute negativamene en la educación general del  
país. Esta clase de directores no están suficientemente prepa-  
rados para resolver los problemas de tipo pedagógico, social y  
cultural que se presentan en el establecimiento. No basta sólo  
la experiencia. Es necesario el conocimiento científico para  
trabajar sobre bases sólidas, especialmente para discutir con el  
personal sobre todo cuando éste posee una preparación superior a  
la del director.

2. Con preparación específica

Esta clasificación corresponde a los maestros que desempeñan el  
cargo y que poseen título pedagógico a nivel universitario o su-  
perior, su planificación lógicamente es mejor y por lo tanto los  
frutos obtenidos tendrán que ser si no óptimos, aceptables.

CAPITULO VII

RESULTADOS OBTENIDOS

A. Análisis de la encuesta a directores

Fueron encuestados 23 de 33 que son los directores de establecimientos de educación primaria -área urbana- del departamento de Escuintla, que representan el 70% de la muestra al azar. El análisis e interpretación de los datos, es el siguiente:

Pregunta No. 1 ¿Desempeña el cargo de director con grado?

De los encuestados, 11 respondieron que no, o sea el 48% en tanto que 12 respondieron que sí o sea el 52%, de lo que infiere que más de la mitad de directores en servicio tiene grado a su cargo y que por lo tanto su responsabilidad es doble dentro del establecimiento y con el Ministerio de Educación.

Pregunta No. 2 ¿Si su respuesta a la pregunta anterior fue negativa considera usted que tiene obligación de atender formalmente a los alumnos de X grado cuando por algún motivo falta el profesor de grado?

De los respondientes, 11 lo hicieron afirmativamente, es decir el 48%, lo que indica que están conscientes de la obligación de atender formalmente a los alumnos, que no se trata sólo de entretenerlos y ponerles simples tareas o bien retirarlos a sus casas.



El 26% o sea 6 respondieron que no lo consideran una obligación y el otro 26% restante se abstuvo de responder.

Pregunta No. 3 ¿Considera usted que las relaciones humanas con su personal constituyen parte primordial para una buena administración escolar?

Los 23 encuestados, respondieron afirmativamente, es decir el 100%; lo que indica que las relaciones humanas son la base de la comprensión y la cordialidad y que de la aplicación que el director haga de ellas - obtendrá una administración escolar eficiente:

Pregunta No. 4 ¿Considera usted que la supervisión escolar debe formar parte del sistema administrativo de la escuela?

De los encuestados 3 respondieron negativamente o sea el 13%, 1 respondente se abstuvo o sea el 4% y 19% o sea el 83% se manifestó afirmativamente. Estos datos revelan que la Supervisión Escolar, aunque se realice en forma empírica y esporádicamente, si forman parte del sistema administrativo que concierne al director de la escuela.

Pregunta No. 5 ¿Considera usted que para que la administración escolar sea efectiva, debe delegar responsabilidad entre sus subalternos?

De los encuestados 1 respondente se abstuvo o sea el 4%; 2 o sea el 9% respondieron negativamente en tanto

20, que constituye el 87% contestaron afirmativamente.

Con estos datos se puede observar lo importante que resulta para el profesor de grado y para el director tenerse mutua confianza, pues de esta forma se realiza mejor la labor educativa y los subalternos tendrán la oportunidad de manejar en algunos aspectos la administración escolar.

Pregunta No. 6 ¿Planifica usted formalmente y con anterioridad las reuniones con su personal?

23, que constituye el 100% de los encuestados respondieron afirmativamente, en consecuencia se están previendo situaciones que puedan dar origen a pérdidas de tiempo innecesario que en alguna forma perjudican la labor del maestro y del alumno, además no se improvisarán los asuntos a tratar.

Pregunta No. 7 ¿Tiene usted el cuidado que las reuniones principien y finalicen a la hora fijada?

De los encuestados 1 respondió negativamente o sea el 4%, y 22 respondieron afirmativamente o sea el 96%.

Por estos datos obtenidos nos damos cuenta que los directores ponen de manifiesto en esta forma su disciplina. Por pláticas obtenidas con varios de los directores nos dimos cuenta que opinan que es conveniente realizar estas reuniones fuera del horario de clases para no interrumpir la labor del día y además que no es con

veniente dejar solos a los alumnos aunque a éstos se les asignen tareas para hacerlas en el momento.

Pregunta No. 8 ¿Cuando efectúa reuniones con su personal, logra mantener en el transcurso de la misma el interés y orden necesario?

Respondieron afirmativamente los 23 encuestados, constituye el 100%. Comprobamos con estos resultados la capacidad que el director tiene para dirigir y la autoridad sobre su personal, mantener el interés en cada uno de los temas a tratar y no salirse de los mismos.

Pregunta No. 9 ¿Considera usted que cuando hay problemas de cualquier índole entre su personal, repercute en la administración educativa?

De los respondentes 19 lo hicieron afirmativamente o sea el 83%, por lo que reconocen que cuando no existe armonía, comunicación entre director y personal los resultados repercuten en el quehacer educativo máxime en las actividades a nivel magisterial; 1 respondente lo hizo negativamente o sea el 4% y 3 se abstuvieron o sea el 13%.

Pregunta No. 10 ¿Considera usted que su personal por competente que sea, necesita orientación por parte suya?

Se abstuvo 1 respondente o sea el 4%, 2 respondentes que no o sea el 9%, en tanto que 20 respondieron afir

mativamente, es decir el 87%. Observamos que la mayoría consideran que más de algún aspecto desconoce el personal; como opinión muy propia pienso que uno de estos aspectos podría ser los documentos específicos de la administración escolar de procesos de relación externa e interna.

Pregunta No. 11 ¿Considera usted que es suficiente sólo la experiencia para desempeñar el cargo de director?

De los respondientes, 5 lo hicieron afirmativamente o sea el 22%; en tanto que 18 respondieron que no, que constituye el 78%. Los datos obtenidos nos confirman que los directores que fueron encuestados están conscientes que no es suficiente solamente la experiencia, algunos opinaron que es necesario la preparación profesional ya que con ésta, se adquieren los conocimientos científicos para poder dirigir acertadamente y no en forma empírica como lo vienen haciendo (ésto se confirma tomando como base los datos estadísticos obtenidos en la encuesta).

Pregunta No. 12 ¿De acuerdo a su capacidad basada en su experiencia, considera poder orientar a un maestro que se inicia en la docencia?

De los encuestados respondieron 2 que no, o sea el 9%; los 21 restantes lo hicieron afirmativamente o sea el 91%. Estos datos nos indican que los directo

res consideran poder orientar al docente que se inicia en la profesión a base de su experiencia. La autora considera que puede darse dicha orientación en lo que a administración se refiere, no así, en lo que a técnicas se refiere.

Pregunta No. 13 ¿Considera usted conveniente que por estar desempeñando el cargo de director, continuamente debería consultar bibliografía especial para la educación?

De los respondientes 1 lo hizo en forma negativa, o sea el 4%; y en tanto que los 22 restantes respondieron afirmativamente, o sea el 96%. Por datos obtenidos nos damos cuenta que los directores que fueron encuestados, en su mayoría están conscientes de lo útil que es consultar textos pedagógicos especialmente los que se refieren a administración, planeamiento y organización escolar.

Pregunta No. 14 ¿Considera usted que por desempeñar el cargo de director está obligado a conocer la legislación educativa de nuestro país?

Los 23 directores que fueron encuestados respondieron afirmativamente o sea el 100%, lógicamente este índice de porcentaje viene a demostrar que están conscientes que dicho documento es la base para cumplir y hacer cumplir con las obligaciones y deberes que exige el hacer educativo nacional.

Pregunta No. 15 ¿Actualmente continúa estudios a nivel universitario?

De los respondientes 7 lo hicieron afirmativamente o sea el 30%, en tanto que los 16 restantes respondieron que no, que constituye el 70%. Para la autora del presente trabajo, el dato obtenido en esta pregunta es de útil importancia, porque en parte nos confirma que es un mínimo porcentaje de directores que asisten a la universidad para prepararse profesionalmente, porque sus conocimientos científicos siguen siendo muy pobres pedagógicamente.

Pregunta No. 16 ¿Considera usted que como director de una escuela primaria urbana, debería asistir regularmente a cursos sobre relaciones humanas?

De los encuestados respondieron negativamente 2, o sea el 9%; en tanto que los 21 restantes respondieron afirmativamente o sea el 91%; este dato nos afirma que sí es necesario la asistencia o esta clase de cursos por el estrecho contacto que mantiene el director no sólo con el personal, sino con otras personas y porque estas ayudan al buen funcionamiento y desarrollo en las diversas actividades.

Pregunta No. 17 ¿Considera usted que la mayoría de directores que sirven en el nivel primario en el área urbana en las escuelas oficiales del departamento de Guatemala, carecen de preparación específica para ocupar este cargo?

Respondieron negativamente 9, o sea el 39%, 2 se abstuvieron o sea el 9% y los 12 restantes respondieron afirmativamente es decir el 52% de ello podemos deducir que, más de la mitad no están lo suficientemente capacitados para desempeñar el cargo que se les ha -- asignado, por lo que la autora del presente trabajo -- considera sería conveniente que asistieran a la Facultad de Humanidades.

Pregunto No. 18 ¿Cree usted conveniente que debería ampliar sus conocimientos psicopedagógicos asistiendo a la Universidad y por lógica a la Facultad de Humanidades?

Se abstuvieron 7, o sea el 30%, respondieron 6 negativamente o sea el 26% y los restantes 10, respondieron que sí, o sea el 44%. Aunque la respuesta obtenida nos refleja un índice de bajo porcentaje positivo, los directores que proporcionaron su opinión verbal, están conscientes que sí es necesario asistir a la Facultad de Humanidades para su profesionalización y así, adquirir conocimientos pedagógicos que le son útiles por el cargo que desempeñan.

Pregunta No. 19 ¿Considera usted que es necesario que todo director de escuela primaria urbana o cualquier nivel educativo, debería tener conocimientos en organización, administración, supervisión, evaluación y planeamiento escolar?

Se abstuvo de responder 1, o sea el 4%, en tanto que los

22 restantes dieron su respuesta afirmativamente, o sea el 96%, este dato nos revela que los directores en su mayoría, los que fueron encuestados, sí están conscientes de lo útil que le son esos conocimientos científicos que se adquirieran teóricamente y ponerlos en práctica para mejorar la labor educativa.

Pregunta No. 20 ¿Considera usted que el Ministerio de Educación en el momento de nombrar a un maestro para ocupar el cargo de director en una escuela primaria debería tener muy en cuenta su formación, preparación y especialización pedagógica?

De los respondientes 1 lo hizo en forma negativa, o sea el 4%, en tanto que los 22 restantes respondieron afirmativamente o sea el 96%; estos datos nos revelan que aun los directores en servicio, están conscientes de la necesidad de una mejor preparación profesional para aspirar a llegar a ocupar tan delicado cargo y que el Ministerio de Educación sí debe tomar muy en cuenta los aspectos planteados en la pregunta para dichos nombramientos.

#### RESULTADOS OBTENIDOS

##### B. Análisis de la encuesta a profesores de grado

Fueron encuestados 69 profesores de grado que corresponden a la muestra; el análisis e interpretación de los datos nos



revelan las siguientes estadísticas y opiniones:

Pregunta No. 1 ¿Considera usted que se dan las relaciones humanas entre el director y su personal docente?

De los maestros que fueron encuestados, 13 respondieron que no, o sea el 19%, se abstuvo 1, correspondiéndole el 1% y los 55 restantes o sea el 80% respondieron afirmativamente. De estos datos se infiere que sí existe armonía entre director y personal docente y que ésto beneficia la labor educativa tanto de ambas partes. Se considera de útil importancia la respuesta afirmativa en dicha pregunta, por tener relación con el capítulo 5 del Marco Teórico.

Pregunta No. 2 ¿Considera usted que el director posee cualidades personales, culturales y profesionales para desempeñar el cargo?

Los resultados obtenidos en esta pregunta dan margen para emitir una opinión muy propia de la autora, respetando el criterio desde luego de los respondentes que en su mayoría la respuesta fue afirmativa o sea 55, para un 80%; de los restantes 11 respondieron negativamente o sea el 16%, y 3 se abstuvieron correspondiendo un 4%. Conviene aclarar que estos porcentajes se refieren a las cualidades personales, no así a las cualidades profesionales que muy pocos las poseen y se consideran las más importantes debido al -

cargo que desempeñan.

Pregunta No. 3 ¿Considera usted que es indispensable que el director conozca a su personal?

De los respondientes 1 lo hizo negativamente, o sea el 1%, y los 68 restantes respondieron afirmativamente, lo que constituye el 99%; de ésto deducimos que es muy importante que el director conozca a su personal ya que existen las diferencias individuales y en alguna oportunidad podría lastimar la susceptibilidad de alguno.

Pregunta No. 4 ¿Es responsable el director en su trabajo?

De los encuestados se abstuvieron 3, o sea el 4%, en tanto que 9, respondieron negativamente o sea el 13% y los 57 restantes su respuesta fue afirmativa o sea el 83%. En este aspecto, los directores en servicio que fueron incluidos en la muestra, sí cumplen, poniendo de manifiesto una de sus cualidades personales ésto es muy importante, porque es un ejemplo evidente para su personal, alumnado y vecinos.

Pregunta No. 5 ¿Cree usted que el personal docente influye en el trabajo administrativo que realiza el director y que, el mismo repercute en los resultados de la educación?

De los encuestados se abstuvieron 5, o sea el 7%, en tanto que 9, respondieron negativamente o sea el 13% y los 55 restantes respondieron afirmativamente, es

decir el 80%.

Por estos resultados nos damos cuenta que del buen o mal trabajo que el personal realice, hay repercusión en los resultados en la educación de los educandos y lógicamente en el aspecto administrativo de la escuela.

Pregunta No. 6 ¿Considera usted que el director tiene originalidad?

De los respondentes 22 lo hicieron negativamente, o sea el 32%, en tanto que 6 se abstuvieron o sea el 9% y respondieron afirmativamente 41, es decir el 59%; de acuerdo a estos resultados, son pocos los directores que manifiestan su originalidad a través de las actividades que realizan.

Pregunta No. 7 ¿Considera usted que el director tiene creatividad?

De los encuestados se abstuvieron 6, o sea el 9%, respondieron negativamente 17, que constituye el 24% y los restantes 46 respondieron afirmativamente o sea el 67%. De este resultado se infiere que los directores sí ponen en evidencia algo de su creatividad, buscan la mejor manera para hacerlo.

Pregunta No. 8 ¿Considera usted conveniente que sea el director quien tome la iniciativa en la mayoría de las actividades que se realizan en la escuela ?

De los encuestados respondieron en forma negativa 41, es decir 59%; se abstuvo 1, o sea el 4% y los 27 res

tantes respondieron que sí, o sea el 39%. En este resultado se observa que en su mayoría los encuestados no están de acuerdo en que sea el director quien tome la iniciativa, de ésto se deduce que debe hacerlo el personal.

Pregunta No. 9 ¿Considera usted correcto que el director llame la atención a x maestro en una sesión?

De los respondentes se abstuvieron 3, o sea el 4%, en tanto que 54 respondieron negativamente o sea el 78% y los 12 restantes su respuesta fue afirmativa, es decir el 17%. Desde cualquier punto de vista, ésto es incorrecto, son aspectos que el director debe hacerlo en privado, porque de no ser así, estaría faltando a su ética profesional.

Pregunta No. 10 ¿Considera usted que el director debe estar en condiciones para dar orientación a su personal en lo que respecta a métodos y planificación?

De los encuestados se abstuvieron 2, o sea el 3%, 5 respondieron afirmativamente, lo que constituye el 90%. El resultado nos da una respuesta lógica porque debe ser el director la persona más indicada para dar esta clase de orientación, pero tomando en cuenta las estadísticas obtenidas en la encuesta a directores, éstos no poseen la preparación profesional necesaria.

Pregunta No. 11 ¿Cuando el director llama a sesión a todo el personal

para tratar asuntos de trabajo, cree usted correcto  
hacer referencias personales?

De los respondentes 6 manifestaron su respuesta afirmativa, es decir el 9%, se abstuvieron 5, o sea el 7% y 58 dieron su respuesta negativa que constituye el 84%. Encontramos que la respuesta que dio la mayoría es lógica, razonable, porque si el director lo hiciera, podría herir susceptibilidades, no todos los maestros tienen las mismas habilidades y aptitudes, aun que se manifieste el buen deseo de colaboración.

Pregunta No. 12 ¿Considera usted que el director es una persona a --

quien se le pueden confiar problemas que surgen dentro  
de la ética profesional?

De los encuestados 8 se abstuvieron, o sea el 11%, respondieron negativamente 15, es decir el 22% y los restantes 46 respondieron afirmativamente o sea 67%.

La mayoría de los encuestados opinaron que el director debe ser la persona de mayor experiencia en el establecimiento y que por ello, el de confianza. La autora estima conveniente que sólo esto no es necesario, hay que tomar en cuenta sus cualidades personales.

Pregunta No. 13 ¿Considera usted correcto que el director entre a su  
para hablarle a sus alumnos sin avisarle antes?

De los respondientes se abstuvieron 2, o sea el 3%, de los restantes 54 su respuesta fue negativa o sea el 78% y 13 respondieron afirmativamente o sea 19%. La autora considera que con este resultado se comprueba que aunque el director es la máxima autoridad en la escuela, no debe pasarse sobre la autoridad del profesor de grado dentro del aula.

Pregunta No. 14 ¿Considera usted que todo director para desempeñar -- bien su función de supervisor, debe poseer ciertos requisitos, cualidades y principios?

Los encuestados respondieron en forma negativa 3, o sea el 4%, se abstuvieron 2, o sea el 3% y los restantes 64 respondieron afirmativamente o sea el 93%.

Los datos obtenidos nos dan una respuesta positiva, pero que puesta en práctica por los directores no lo es, pues es una de las funciones más descuidadas y que si se realiza, se hace en forma empírica.

Pregunta No. 15 ¿Considera usted que el director de su escuela primaria urbana desempeña correctamente su función de supervisión dentro de su establecimiento?

De los respondientes se abstuvieron 7, o sea el 10%, de los restantes 25 respondieron negativamente, o sea el 36% y respondieron afirmativamente 37 que constituye el 54%; aunque más de la mitad respondieron afirmativamente, la autora considera, tomando en cuenta su

... experiencia, que dicha función no llena su cometido,  
... los directores no están capacitados para ello.

Pregunta No. 16 ¿Considera usted que el director dedica parte de su tiempo para supervisar el trabajo de su personal y escuela en general?

De los encuestados se abstuvieron 3, o sea el 6%, respondieron negativamente 24, o sea el 35% y los 42 restantes respondieron afirmativamente que constituye el 61%; por las cifras estadísticas obtenidas observamos que los directores dedican parte de su tiempo a esta función aunque sea empíricamente. La autora tomando en cuenta su experiencia docente considera que es más que una supervisión, una visita al aula de compañero a compañero, no se dan sugerencias con respecto al trabajo.

Pregunta No. 17 ¿Considera usted que cuando el director se presenta en su aula, su propósito es darle orientación pedagógica?

Los respondientes se abstuvieron 5, o sea el 7%, afirmativamente respondieron 12 o sea el 17% y negativamente lo hicieron los 52 restantes que constituye el 76%. Estos datos nos revelan que en su mayoría, los directores en servicio no dan esta clase de orientación a sus maestros. Algunos profesores opinaron que la presencia del director era únicamente cuando

había que solicitar alguna información.

Pregunta No. 18 ¿Considera usted que es conveniente que el director cuando va a supervisar anuncie con un día de anterioridad su visita cuando menos?

De los encuestados se abstuvieron 2 o sea el 3% de los restantes 24 respondieron afirmativamente o sea el 35% y los 43 restantes respondieron negativamente, o sea el 62%. Algunos de los encuestados opinaron - que no es necesario que anuncie su visita, pues consideran que como máxima autoridad del establecimiento puede disponer cuando lo estime conveniente.

Pregunta No. 19 ¿Por el estrecho contacto que el director tiene con los maestros, alumnos y padres de familia, es él, el más indicado para llevar a cabo la supervisión directa de la escuela?

De los encuestados se abstuvieron 10 o sea el 45% de los restantes 10 respondieron negativamente o sea el 14.5% y los otros 49, respondieron afirmativamente - que constituye el 74%. Por las respuestas obtenidas la autora considera que el director es la persona indicada por contar con suficiente tiempo para realizarla, aunque pedagógicamente según nos revela la pregunta No. 2 de esta encuesta, no poseen las cualidades profesionales necesarias.



Pregunta No. 20 ¿Puede ser el director de la escuela a la vez, ser director de un programa de orientación dentro del establecimiento?

De los respondientes se abstuvieron 4, o sea el 6%, de los restantes, respondieron negativamente 9 o sea el 13% y los 56 restantes respondieron afirmativamente que constituye el 81%. En su mayoría los encuestados están de acuerdo en lo planteado en la pregunta. La autora respeta la opinión de los encuestados, pues aclararon que siempre que el director reuna los requisitos necesarios que todo buen orientador profesional debe poseer.

CONCLUSIONES

1. El estudio permitió observar que los directores en servicio en la escuela primaria no poseen la preparación específica para de desempeñar el cargo.
2. El trabajo del director se encierra dentro del aspecto administrativo, especialmente.
3. Por el estudio realizado nos damos cuenta que el director con grado en la escuela primaria desatiende en un 75 por ciento a sus alumnos.
4. Que el director de la escuela primaria por sus escasos conocimientos científico-pedagógicos ha descuidado su función de supervisor dentro de su establecimiento.
5. En cualquier nivel educativo, las relaciones humanas deben ser óptimas con todo el elemento humano que rodea al director.

RECOMENDACIONES

1. Es necesario que las autoridades ministeriales hagan conciencia en los directores sin grado, de la obligación de atender a los alumnos de x grado cuando no asiste el profesor.
2. Que los directores en servicio no se dediquen exclusivamente a la función administrativa, sino que también dediquen tiempo a la función docente-pedagógica.
3. El Ministerio de Educación debe por todos los medios posibles encontrar soluciones viables para no emitir nombramientos de directores con grado, de ser posible hacer una investigación para ir eliminando esta duplicidad de cargo.
4. Que el Ministerio de Educación tome en cuenta para nombrar directores a escuela primaria que por lo menos posean el título de Profesores de Enseñanza Media en Pedagogía y Ciencias de la Educación y además experiencia como profesores de grado.
5. Que los directores en servicio en escuelas primaria urbana asistan a la universidad (Humanidad - Pedagogía) o bien se les brinden cursillos para reforzar su labor.
6. Que el Ministerio de Educación a través de sus dependencias programa e imparta cursillos a los directores en servicio y a aquellos que se les nombre para ocupar este cargo, de ser posible en los meses de octubre y enero para que den orientación a su personal y que sea puesto en práctica los conocimientos en el transcurso del ciclo escolar.

BIBLIOGRAFIA

1. BEST, J.W. Cómo Investigar en Educación. Madrid, Ediciones Morata. reimpresión, 1965.
2. CRUZ BURGOS, JULIO FERNANDO. Programa Administración Educativa II. Guatemala, Facultad de Humanidades Universidad de San Carlos, 1981.
3. Diccionario Enciclopédico Ilustrado. Barcelona, Editorial Sopena, Volúmenes I y III.
4. Enciclopedia Técnica de la Educación. Organización Escolar y Administración. España. Santillana, Volumen I
5. Escuela de Administración Pública. Manual para elaboración de Tesis. Río Piedras, Puerto Rico. Editorial Universitaria 1965.
6. FRANSETH, JANE. Supervisión Escolar como Guía. México. Editorial Trillas, 1976.
7. JIMENEZ Y CORIA, LAUREANO. Organización Escolar. México, 1976 Editorial Fernández, 15a. Edición.
8. LARROYO, FRANCISCO. Diccionario Porrúa de Pedagogía. México, D.F. Editorial Porrúa, 1976.
9. LEMUS, LUIS ARTURO. Dirección, Administración y Supervisión de Escuelas. Buenos Aires, Editorial Kapelusz, 1975.
10. \_\_\_\_\_ Evaluación del Rendimiento Escolar. Buenos Aires, Editorial Kapelusz, 1974.
11. \_\_\_\_\_ Planeamiento Integral de la Educación. Gua-

- temala, Editorial Universitaria. Universidad de San Carlos  
1973.
12. LUZURIAGA, LORENZO. Pedagogía. Buenos Aires, Editorial Lozada,  
6a. Edición 1962.
  13. MAILLO, ADOLFO. Enciclopedia de Didáctica Aplicada. Editorial  
Labor.
  14. Ministerio de Educación. Ley de Educación Nacional. Reglamento  
de la Ley de Educación Nacional. Decreto Legislativo No.  
73-76. Acuerdo Gubernativo No. M. de E. 13-77, respectiva-  
mente, Editorial "José de Pineda Ibarra", Guatemala.
  15. NASSIF, RICARDO. Pedagogía General. Buenos Aires. Editorial  
Kapelusz, 11a. Edición 1976.
  16. NERICI, IMIDEO. Hacia una Didáctica General Dinámica. Buenos  
Aires, Traductor Ricardo Narvi, Editorial Kapelusz, 1973.
  17. REZZANO, CLEOTILDE GUILLEN DE. Manual de Pedagogía. Buenos  
Aires, Editorial Kapelusz, 1979.
  18. SACH, BENJAMIN M. Administración y Organización Educacional.  
Buenos Aires, Editorial "El Ateneo", 1972.
  19. SFERRA, A., M.E. WRIGH, LUIS RICE M. Personalidad y Relaciones  
Humanas. México. Editorial Litográfico Ingramex, 1972.
  20. SPERB, DALILA C. Dirección y Supervisión en la Escuela Primaria  
Buenos Aires. Editorial Kapelusz 6a. Edición 1977.
  21. UNESCO. Primer Programa de Adiestramiento a Directores  
en Servicio. 1979.

22. VON, HALLER. GILMER B. Psicología General. México. Harla de  
C.V. 2a. Edición.

ANEXOS

ANEXO 1

ENCUESTA A DIRECTORES DE ESTABLECIMIENTOS OFICIALES DEL DEPARTAMENTO  
DE ESCUINTLA

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO \_\_\_\_\_

MUNICIPIO \_\_\_\_\_ DEPARTAMENTO DE ESCUINTLA.

- |    |  |    |    |
|----|--|----|----|
| 1. | Desempeña el cargo de director con grado   | SI | NO |
| 2. | Si su respuesta a la pregunta anterior es negativa, considera usted que tiene obligación de atender formalmente a los alumnos de x grado cuando por algún motivo no se presenta el profesor de grado | SI | NO |
| 3. | Considera usted que las relaciones humanas con su personal constituyen parte primordial para una buena administración escolar  | SI | NO |
| 4. | Considera usted que la supervisión escolar debe formar parte del sistema administrativo de la escuela  | SI | NO |
| 5. | Considera usted que para que la administración escolar sea efectiva, debe delegar responsabilidad y autoridad entre sus subalternos  | SI | NO |
| 6. | Planifica usted formalmente y con anterioridad las reuniones con su personal   | SI | NO |
| 7. | Tiene usted el cuidado que las reuniones principien y finalicen a la hora fijada   | SI | NO |
| 8. | Cuando efectúa reuniones con su personal logra mantener en el transcurso de la misma, el interés y orden necesario   | SI | NO |



9. Considera usted correcto que el director llame la atención a x maestro en una sesión SI NO
10. Considera usted que el director debe estar en condiciones para dar orientación a su personal en lo que respecta a métodos y planificación SI NO
11. Cuando el director llama a sesión a todo el personal para tratar asuntos de trabajo, cree usted que sea correcto hacer referencias personales SI NO
12. Considera usted que el director es una persona a quien se le pueden confiar problemas que surgen dentro de la ética profesional SI NO
13. Considera usted correcto que el director entre a su aula para hablar con sus alumnos, sin antes avisar SI NO
14. Considera usted que todo director para desempeñar bien su función de supervisor, debe poseer ciertos requisitos, cualidades o principios SI NO
15. Considera usted que el director de su escuela primaria desempeña bien su función de supervisor dentro de su establecimiento SI NO
16. Considera usted que el director dedica parte de su tiempo para supervisar el trabajo de su personal y de la escuela en general SI NO
17. Considera usted que cuando el director se pre-

- |  |    |                 |
|--|----|-----------------|
| senta en su aula su propósito es darle orientación pedagógica  | SI | NO <sup>1</sup> |
| 18. Considera usted que es conveniente que el director cuando va a supervisar anuncie con un día de anticipación su visita cuando menos  | SI | NO              |
| 19. Por el estrecho contacto que el director tiene con los maestros, alumnos, padres de familia, es él el más indicado para llevar a cabo la supervisión directa de la escuela | SI | NO              |
| 20. Puede ser el director de la escuela, a la vez director de un programa de orientación dentro del establecimiento  | SI | NO              |

ANEXO 2

ENCUESTA A PROFESORES DE GRADO DE ESTABLECIMIENTOS OFICIALES DEL DE-  
PARTAMENTO DE ESCUINTLA

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO \_\_\_\_\_

MUNICIPIO \_\_\_\_\_ DEPARTAMENTO DE ESCUINTLA

1. Considera usted que se dan las relaciones humanas entre el director y su personal docente SI NO
2. Considera usted que el director posee cualidades personales, culturales y profesionales para desempeñar este cargo SI NO
3. Considera usted que es indispensable que el director conozca a su personal SI NO
4. Es responsable el director en su trabajo SI NO
5. Cree usted que el personal docente influye en el trabajo administrativo que realiza el director y que el mismo repercute en los resultados de la educación SI NO
6. Considera usted que el director tiene originalidad SI NO
7. Considera usted que el director tiene creatividad SI NO
8. Considera usted conveniente que sea el director quien debe tomar la iniciativa en la mayoría de las actividades SI NO

9. Considera usted que cuando hay problemas de cual- SI NO  
 quier índole entre su personal, éste repercute en  
 la administración educativa SI NO
10. Considera usted que su personal por competente que  
 sea, necesita orientación por parte suya SI NO
11. Considera usted que es suficiente sólo la experien- SI NO  
 cia para desempeñar el cargo de director
12. De acuerdo a su capacidad basada en su experiencia  
 considera poder orientar a un maestro que se inicie  
 en la docencia. SI NO
13. Considera usted conveniente que por estar desempeñan- SI NO  
 do el cargo de director, continuamente debería con-  
 sultar bibliografía especial para la educación
14. Considera usted que por desempeñar el cargo de direc- SI NO  
 tor, está obligado a conocer la legislación educativa  
 de nuestro país
15. Actualmente sigue usted, estudios universitarios para SI NO  
 mejorar su currículum en el aspecto pedagógico
16. Considera usted que como director de una escuela pri- SI NO  
 maria urbana debería asistir regularmente a cursillos  
 sobre relaciones humanas
17. Considera usted que la mayoría de los directores que SI NO  
 sirven en el nivel primario en el área urbana en las  
 escuelas oficiales del país, carecen de preparación  
 específica para ocupar este cargo

18. Si su respuesta a la pregunta anterior es afirmativa, cree usted conveniente que deberían asistir a la universidad y por lógica a la Facultad de Humanidades para ampliar sus conocimientos pedagógicos
- SI NO
19. Considera usted que es necesario que todo director de escuela primaria y de cualquier otro nivel, debería tener conocimientos en: Organización Escolar, Administración Escolar, Supervisión y Planeamiento y Evaluación Escolar
- SI NO
20. Considera usted que el Ministerio de Educación en el momento de nombrar a un maestro para ocupar el cargo de director en una escuela primaria, debería tomar muy en cuenta su formación, preparación y especialización pedagógica
- SI NO

## ANEXO 3

RESULTADOS OBTENIDOS EN LA ENCUESTA A DIRECTORES DE ESCUELAS OFICIALES  
 PRIMARIA URBANA, EN EL DEPARTAMENTO DE ESCUINTLA

Pregunta No.	AFIRMATIVA	%	NEGATIVA	%	ABSTENCION	%	TOTAL	%
1	12	52	11	48	-	-	23	100
2	11	48	6	26	6	26	23	100
3	23	100	-	-	-	-	23	100
4	19	83	3	13	1	4	23	100
5	20	87	2	9	1	4	23	100
6	23	100	-	-	-	-	23	100
7	22	96	1	4	-	-	23	100
8	23	100	-	-	-	-	23	100
9	19	83	1	4	3	13	23	100
10	20	87	2	9	1	4	23	100
11	5	22	18	78	-	-	23	100
12	21	91	2	9	-	-	23	100
13	22	96	1	4	-	-	23	100
14	23	100	-	-	-	-	23	100
15	7	30	16	70	-	-	23	100
16	21	91	2	9	-	-	23	100
17	12	52	9	39	2	9	23	100
18	10	44	6	26	7	30	23	100
19	22	96	-	-	1	4	23	100
20	22	96	1	4	-	-	23	100

## ANEXO 4

RESULTADOS OBTENIDOS EN LA ENCUESTA A PROFESORES DE GRADO DE ESCUELAS OFICIALES PRIMARIA URBANA, EN EL DEPARTAMENTO DE ESCUINTLA

Fueron visitadas 23 escuelas, las que corresponden a la cabecera de partamental y municipios. Unicamente fueron encuestados 3 profesores de grado de cada establecimiento, para un total de 69.

Dichos cuestionarios representan para la autora, conocer la opinión del profesor de grado con respecto a su director como autoridad inmediata superior y proporcionar criterio muy personales sobre su actuación, comportamiento y preparación.

Pregunta No.	AFIRMATIVA	%	NEGATIVA	%	ABSTENCION	%	TOTAL	%
1	55	80	13	19	1	1	69	100
2	55	80	11	16	3	4	69	100
3	68	99	1	1	-	-	69	100
4	57	83	9	13	3	4	69	100
5	55	80	9	13	5	7	69	100
6	41	59	22	32	6	9	69	100
7	46	67	17	24	6	9	69	100
8	27	39	41	59	1	1	69	100
9	12	17	54	78	3	4	69	100
10	62	90	5	7	2	3	69	100
11	6	9	58	84	5	7	69	100
12	46	67	15	22	8	11	69	100
13	13	19	54	78	2	3	69	100
14	64	93	3	4	2	3	69	100
15	37	54	25	36	7	10	69	100
16	42	61	24	35	3	4	69	100
17	12	17	52	76	5	7	69	100
18	24	35	43	62	2	3	69	100
19	49	71	10	14.5	10	14.5	69	100
20	56	81	9	13	4	6	69	100

ANEXO 5

GRAFICA No. 1

ENCUESTA A DIRECTORES DE ESCUELAS OFICIALES, PRIMARIA URBANA DEL DEPARTAMENTO DE ESCUENTIA

REFERENCIAS:

100% de 23 preguntas  
#1, 15 y 17.

#1 Directores con  
grado (52%)

#15 Directores con  
estudios univer-  
sitarios (30%)

#17 Carecen de pre-  
paración especí-  
fica (52%)

10 20 30 40 50 60 70 80 90 100%



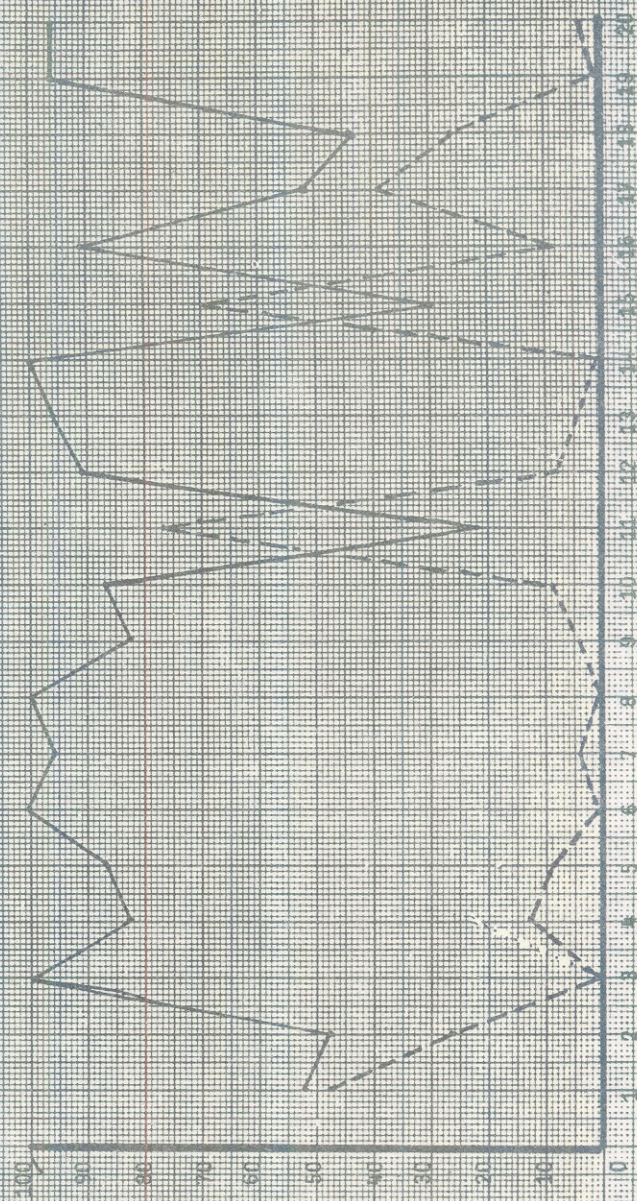
ANEXO 5

GRAFICA No. 2

TOTAL DE PREGUNTAS DE LA INDUSTRIA A DIRECTORES

REFERENCIAS:  
100% de 25

25  
10



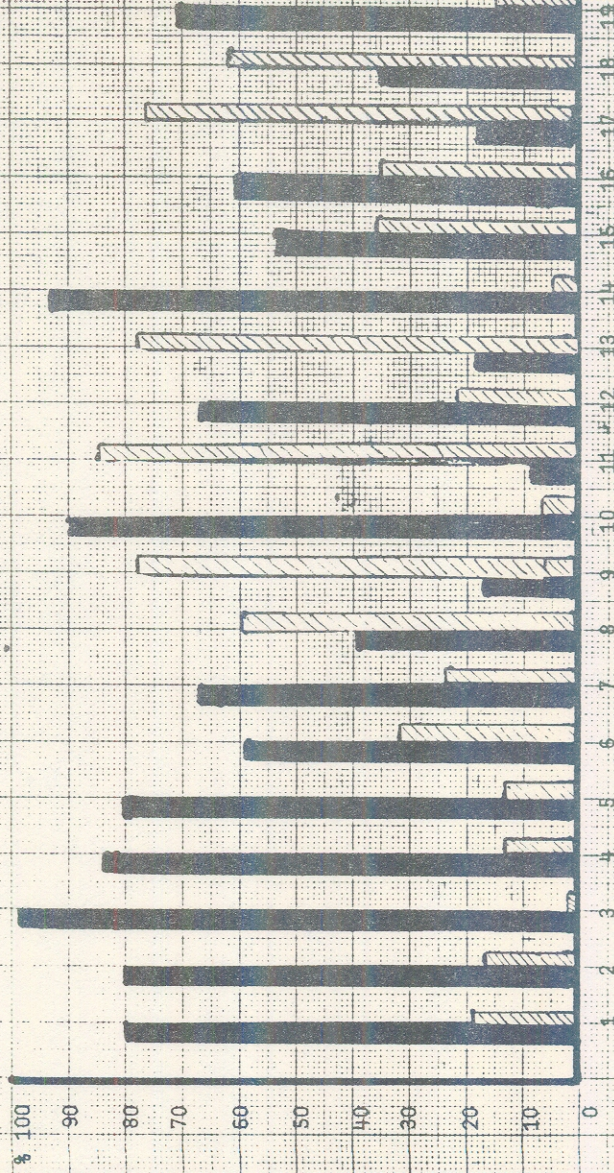
Preguntas

ANEXO 7

GRAFICA No. 3

TOTAL DE PREGUNTAS DE LA ENCUESTA  
A MAESTROS

SI  
NO



Preguntas

