

José Ramiro Juárez Méndez

**"LA REALIDAD DINAMICA Y DE ACCION
DE UN DIRECTOR EFICIENTE
EN UNA INSTITUCION EDUCATIVA"**

ASESOR:

Lic. Julio Fernando Cruz Burgos



Universidad de San Carlos de Guatemala
FACULTAD DE HUMANIDADES
Departamento de PEDAGOGIA Y CIENCIAS DE LA EDUCACION

Guatemala, 1982

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central

N 07

T(134)P

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

Guatemala, octubre de 1982

LA REALIDAD DINAMICA Y DE ACCION
DE UN DIRECTOR EFICIENTE
EN UNA INSTITUCION EDUCATIVA

C O N T E N I D O

	Página
INTRODUCCION	1
<u>CAPITULO I</u>	
A. <u>FORMULACION DEL PROBLEMA, GENERALIDADES</u>	3
1. Objetivos	3
B. <u>DESCRIPCION DEL TEMA</u>	4
1. Las Personas. El Director como una personali- dad de expresión y conducción en los centros educativos.	4
2. La vida escolar	5
3. La Selección de personal	5
4. Concepto operacional de la planificación	6
5. La unidad de los servicios educativos	6
6. Un equilibrio integral	6
7. Las autoridades superiores	7
8. Una preparación adecuada	8
9. El aspecto natural del Director	9
C. <u>ANTECEDENTES HISTORICOS</u>	9
D. <u>BASES LEGALES DEL PRESENTE TEMA</u>	17
E. <u>HIPOTESIS</u>	19
<u>CAPITULO II</u>	
<u>MARCO CONCEPTUAL</u>	21
A. <u>LA DIRECCION DE LA ESCUELA COMO CARGO DINAMICO Y EFICIENTE.</u>	21
1. Concepto y características del Director	21
2. Perfil profesional del Director	22
3. Principios de dirección:	24
a) Generales	25
b) Específicos	26

	Pagina
4. Importancia de la dirección	27
5. Funciones del director	29
a) Función adminisqrativa	29
b) Función social	29
c) Función Pedagógica	29
d) Fundación de Relaciones Humanas	29
e) Función Renovadora	30
6. Acción del Director	31
B. <u>LA DIRECCION, CARGO DOCENTE Y ADMINISTPATIVO MUY IMPORTANTE.</u>	32
1. Definición de Administración	32
2. La Dirección, una autoridad administrativa	33
3. El sistema administrativo de la escuela	33
4. Nivel de acción administrativa	34
5. Comportamiento administrativo	36
C. <u>SISTEMAS DE ORGANIZACION DE LA ESCUELA</u>	42
1. La Organización. Aspectos generales	42
2. Personalidad del Director	42
3. Distribución del tiempo en las actividades del Director	43
4. La Filosofía educativa en la escuela	44
5. Investigando y analizando las condiciones de la comunidad	45
6. Investigando y analizando las condiciones de la escuela en general	45
7. Elaboración del Programa General de Trabajo	46
8. Organización del alumnado y su personal	48
9. Funciones llevadas a cabo en la oficina del Director	49
D. <u>LOS SISTEMAS DE SUPERVISION EN LA ESCUELA</u>	52
1. Definición de Supervisión	52
2. Acción Supervisora	53
3. Objetivos de la Supervisión	54
4. Procedimientos de Supervisión	54
5. Orientación de los Alumnos	56
6. Orientación de la personalidad	56

CAPITULO III

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

A. <u>DIAGNOSTICO EDUCATIVO DEL DIRECTOR EN SU ESTABLECI- MIENTO</u>	61
---	-----------

	Pagina
1. Población y muestra encuestada	61
2. Procedimientos y técnicas	62
3. La Muestra	63
<u>B. ANALISIS DE LAS ACTIVIDADES DEL DIRECTOR EN TODO EL CONTEXTO EDUCATIVO Y SU INTERPRETACION RESPEC TIVA.</u>	63
CONCLUSIONES	87
RECOMENDACIONES	90
BIBLIOGRAFIA	96

INTRODUCCION

CAPITULO I

Después de haber laborado por muchos años como profesor de grado-- en varias escuelas nacionales del país, tuve la oportunidad de ser ascendido al cargo de Director de un centro educativo oficial en-- la capital.

Durante el desempeño de este cargo, fui comprendiendo mejor la im-- portancia y atención que éste merece, y con las experiencias y ob-- servaciones obtenidas en mi trabajo, además con la relación de ca-- rácter educativo que compartí con otros Directores en actividades-- a nivel de distritos escolares, hicieron nacer en mi mente una va-- riedad de interrogantes, que constituyeron la motivación para rea-- lizar la presente investigación y que a la vez se tiene el propósi-- to de explicar algunos de los problemas fundamentales que se pre-- sentan en la vida educativa del país, confiándose en que al hacer-- lo así, se proporcionará una perspectiva realista de la situación-- en estudio, sus limitaciones y sus logros, teniéndose el convencim-- iento de que la mayoría de cuestiones y enfoques que en este tra-- bajo se plantean, tienen un valor significativo e importante.

En la época en que vivimos, el desarrollo de las Ciencias Pedagó-- gicas convierte en una necesidad imperiosa, el que no solo se tra-- te de mejorar los principios, técnicas, métodos, etc.; sino tam-- bién el perfeccionamiento de la actuación de las personas que in-- tervienen en forma decisiva en el proceso educativo.

Con la presencia de dos aspectos- el tecnológico y el teórico- exi-- ge que los educadores tengan una idea exacta del lugar que les co-- rresponde desempeñar dentro de la realidad educativa y cumplir con precisión la tarea que se les ha asignado. Por esta causa se hace el planteamiento de insistir sobre la importancia que merece la di-- rección escolar basada en una realidad psicopedagógica, social y-- cultural, significativa para el futuro de Guatemala.

Con el fin de realizar y desarrollar este trabajo se trató inicial-- mente de recabar la mayor información posible sobre el tema en es-- tudio y encontrar la bibliografía necesaria, siendo de valiosa ayu-- da mi pequeña experiencia, que como Director de escuela, complementó

algunos aspectos importantes en la investigación.

Los objetivos que se plantean son amplios y se considera que tienen la cobertura necesaria para el presente estudio. En su parte final se presentan sugerencias y propuestas con perspectivas a la superación y mejoramiento de la labor actual de los Directores escolares.

Los aspectos señalados en todo el transcurso del presente trabajo, pueden sentar las bases para un tipo de preparación especial del personal que ocupa cargos directivos en centros escolares, que además de poseer la calidad requerida por la ley, los capacite integralmente en el desempeño de su trabajo.

Con este estudio se pretende aportar datos considerados significativos y que beneficiarán la tarea directiva y permitan comprender mejor el concepto de una dirección educativa integral, que considere los intereses, habilidades, aptitudes, capacidades, preparación específica, etc.

A FORMULACION DEL PROBLEMA, GENERALIDADES

1. OBJETIVOS

Con la realización del presente trabajo se pretende alcanzar los siguientes objetivos:

Generales:

- a) Determinar en forma concreta la importancia del cargo de Director de centros de enseñanza, pues éste implica: supervisión, orientación, coordinación y ayuda profesional.
- b) Investigar las funciones que tiene que realizar los Directores en el campo de su profesión, analizando y detectando aquello que en la realidad se ha dejado de cumplir o pueda ser mejorado o incrementado.
- c) Demostrar que el mayor responsable de la organización y funcionamiento de la escuela es el Director, con todas las situaciones circunvescolares que dicho cargo implica.
- d) Proponer algunas sugerencias para la superación y mejoramiento de la situación actual de Director, con el fin de incorporarlo al modelo dinámico y de acción.

Específicos:

- a) Investigar otros aspectos secundarios en la actividad del Director, tales como: recursos técnicos que utiliza, capacidad y radio de acción en su establecimiento, el número y variedad de los mismos.
- b) Detectar si hay aspectos menos importantes que están absorbiendo más tiempo, en la actividad del Director, en relación a otros que necesitan mejor atención por su naturaleza prioritaria.
- c) Propugnar por el mejoramiento de los centros educativos con una dirección científica y técnica.
- d) Conocer hasta que punto es determinante la labor general de Director en el mejoramiento de la docencia y el grado de acercamiento entre la escuela y la comunidad.
- e) Crear conciencia entre los Directores sobre la necesidad de lograr:

- Un nuevo enfoque de la educación basada más en logros de comportamiento, que en conocimientos.
- Una visión esencialmente educativa de las distintas acciones de desarrollo.
- La unificación de los lineamientos filosóficos y metodológicos de las instituciones escolares.

B. DESCRIPCION DEL TEMA

1. LAS PERSONAS. EL DIRECTOR COMO UNA PERSONALIDAD DE EXPRESION Y CONDUCCION EN LOS CENTROS EDUCATIVOS.

El director en cada centro educativo es la persona que dirige en forma específica la marcha del trabajo técnico, administrativo-docente, organizando en colaboración con los maestros, las actividades escolares a desarrollarse en el transcurso del ciclo. En este sentido sus responsabilidades abarcan una serie de actividades o situaciones desde las más sencillas hasta las más complejas; es decir, le corresponden la ejecución de tareas que comprenden en términos generales, las funciones específicas de estudio y proponer los procedimientos adecuados para el éxito de su centro educativo; intentar el acondicionamiento idóneo, para que el trabajo se realice en tal forma que alcance sus objetivos; evaluar los recursos humanos y físicos con que cuenta y a la vez comprender e interpretar los resultados de la evaluación, para reestructurar, retroalimentar y orientar siempre que sea posible.

De todo lo expuesto anteriormente se deduce, que el Director deberá poseer la representación más sólida y completa en los aspectos técnicos, administrativos y docentes; pues la evolución constante de los sistemas de enseñanza, la progresiva adaptación a las características peculiares del educando y la perfecta concatenación que se exige de la escuela con su medio y comunidad, implican esta urgente necesidad de preparación y estudios indicados.

Finalmente el Director de centros de enseñanza, debe actuar con el criterio que siempre existe un método, un camino mejor, para realizar cualquier actividad y pensar que todo -- problema tiene solución. Por lo tanto se debe formular un plan concreto para las acciones procedentes, que servirán -- de base para las demás actividades en el proceso de la educación.

2. LA VIDA ESCOLAR

La vida escolar en sus actividades y relaciones humanas es amplia y compleja y el Director deberá comprenderla no solamente desde el punto de vista superficial, sino que tendrá que profundizar más sus observaciones, con una cobertura -- amplia en relación a los siguientes aspectos: biológico, -- psicológico y social, sistemas de juego y de trabajo, etc. También sus relaciones con maestros, compañeros de estudio y acción didáctica.

3. LA SELECCION DE PERSONAL

Para seleccionar personal docente a ocupar cargos de directores escolares o alguna jefatura de importancia dentro del Sistema Educativo se toma como base el Decreto Legislativo 1485, Dignificación y Catalogación del Magisterio Nacional, que en su Capítulo XI y Artículo 39, dice: que debe -- contar únicamente, en términos generales, con la experiencia necesaria, la clase escalafonaria indicada y el tiempo de servicio mínimo estipulado. El país cuenta hoy día con una amplia legislación educativa; los principios universalmente consagrados de gratuidad, obligatoriedad y democratización de la enseñanza en general, así como la dignificación de la profesión docente, son expresados por los preceptos -- constitucionales y otras leyes menores. Sin embargo, la falta de cumplimiento de algunas leyes afecta directamente la calidad de la enseñanza. Esto se hace evidente también, en la selección indicada anteriormente, la cual no siempre satisface los requisitos que este Decreto estipula para garantizar una educación de calidad.

Por otro lado, algunos aspectos como la especialización, la preparación superior, grados académicos universitarios, -- unos están deficientemente reglamentados y otros no lo están, por lo tanto debieran tomarse como fundamentales para la selección de personal.

4. CONCEPTO OPERACIONAL DE LA PLANIFICACION

El proceso de evolución tecnológica es una realidad hoy en día en los países latinoamericanos, la cual está produciendo en la estructura social modificaciones sustanciales que repercuten en todos los sistemas e instituciones. La -- transformación social ha dado origen a un nuevo concepto o peracional, el de la planificación, que centraliza los derechos y deberes de las personas que dirigen, como las que realizan actividades con el fin de elevar el bienestar personal y de la comunidad en general. Este concepto operacional invita a un Director de escuela a mantener un vivo dinamismo para que constantemente esté modificando y actuali zando el sistema educativo de su establecimiento.

5. LA UNIDAD EN LOS SERVICIOS EDUCATIVOS

Para lograr imprimir mayor unidad a los servicios educativos, la función directiva debe tomar una significación muy especial, de él dependen por lo menos, algunos principios - elementales de administración, la unidad de mando, la coordinación satisfactoria de los planes de acción, las funciones generales de cumplir y hacer que se cumplan las leyes y otras disposiciones del Ramo, elevar ante las autoridades superiores los problemas y gestiones internas que no le son - posible resolver por sí mismo. Es el representante legal - del establecimiento, el coordinador de los servicios de secretaría, orientación, archivo, mantenimiento y otros servicios.

6. UN EQUILIBRIO INTEGRAL

Un aspecto de mucha importancia, se refiere a la falta de - equilibrio entre el factor económico y la eficiencia educativa, tal como lo evidencian los altos porcentajes de --

repetencia y deserción escolar en el aspecto cuantitativo y cualitativo. Este desequilibrio se nota con mayor claridad, examinando el déficit de diversas clases de bienes y valores, así como el ideal verdadero para satisfacer las necesidades humanas. Aunque es preciso hacer notar que, la mayoría de sociedades de hoy día no están capacitadas para satisfacer en forma plena las necesidades de todos -- sus miembros. En la economía de los educadores, también -- se puede involucrar la escasez de bienes y valores, de tal manera que contrarresta muchas veces el buen deseo de supe ración y de una entrega total al servicio de la educación, teniendo que mantener relaciones de trabajo con dos o más instituciones educativas con el fin de compensar en cierta parte ese déficit y tratar de satisfacer lo mejor posible sus necesidades en el hogar.

7. LAS AUTORIDADES SUPERIORES

También planteaba, que las personas encargadas de la educa ción en Guatemala a nivel de autoridades superiores, han -- dado muy poca importancia a la situación, selección y pre-- paración de los Directores escolares, para el desempeño -- de tan importante cargo, únicamente en reuniones interna-- cionales, congresos, seminarios, etc., se han destacado la atención sobre este tema, cuando se ha hablado de ello; pero se ha realizado en forma esporádica y no en forma -- permanente. Al referirse a la importancia del caso en es-- tas reuniones, se nota que hay compenetración consciente -- de ello; por ejemplo, en el Seminario Interamericano de -- Planeamiento Integral de la Educación, celebrado hace algu nos años, se dictó la siguiente aseveración: "El éxito de la administración educativa depende, ante todo, del elemen to humano. Por lo tanto, hay que llevar a la administra ción personas capacitadas, seleccionadas de acuerdo con su formación y competencia técnica y administrativa. Es neces-- sario, así mismo, formar los futuros funcionarios y perfec cionar continuamente a los que ya están en servicio".

8. UNA PREPARACION ADECUADA

Se ha tenido en mente, que los centros educativos deben -- contar con Directores que posean una preparación específica, pero muchas veces en la realidad no es más que ideal y en la mayoría de los casos no se cumple con esta disposición, recurriendo a tener presente, al maestro de más experiencia o largo tiempo de docencia y clase escalafonaria respectiva; y que en los aspectos técnico-pedagógico no poseen la eficiencia indispensable para ocupar tan importante cargo.

En los centros urbanos grandes, tales como nuestra capital, las escuelas de todo tipo, se han convertido en instituciones muy amplias en cobertura, con variadas y complejas necesidades; que obligan urgentemente a las personas encargadas de conducir estos centros educativos que cuentan con la preparación mínima necesaria, para un mejor desenvolvimiento. Dice Lorenzo Filho, en su obra: Organización y Administración Escolar⁽¹⁾ "Por tanto, la preparación de -- los Directores mediante la simple práctica o experiencia en las funciones docentes, si bien se sigue manteniendo como condición necesaria, en la generalidad de los casos, ya no es tenida por satisfactoria. Se hace necesaria una perspectiva nueva, no sólo con relación a los procedimientos didácticos como tales, sino en lo que atañe a las finalidades sociales que la escuela debe llenar". Considero que práctica es necesaria y la experiencia también; pero con el paso del tiempo, estos factores van convirtiéndose en rutinarios e inadaptados a las diferentes épocas en que se vive.

(1) Filho Laurenzo. Organización y Administración Escolar. Traducción de Marcelo Pérez, Editorial Florida. Buenos Aires, 1972

9. EL ASPECTO NATURAL DEL DIRECTOR

Interiorizándonos más en el aspecto técnico-docente, el Director debe tener en forma natural una serie de características, aptitudes y habilidades que lo conformen como una unidad de equilibrada personalidad profesional. Además, las circunstancias y necesidades de la educación en la época actual, exigen que los administradores deben contar con ciertos atributos personales que en cierto punto, deben sobrepasar las condiciones naturales de liderazgo que muchos poseen; y que a la par de la eficiente preparación técnica-docente, hará que los administradores escolares, sean personas íntegras en su especialidad.

Es grande entonces la responsabilidad que tienen las personas encargadas de dirigir la educación nacional, en la selección y preparación de profesionales para dirigir centros educativos, de contribuir en la formación de verdaderos líderes integrados que eleven la fe en los servicios educativos, tanto públicos como privados, para el mejoramiento y superación de nuestra vida social.

En el Folleto de la UNESCO, Marzo de 1962, que contiene todo lo relacionado con la Conferencia de Santiago de Chile, que en su parte de conclusiones y recomendaciones, dice lo siguiente... "Uno de los problemas más serios de la educación en América Latina es la escasez de personas debidamente preparadas para las funciones de planeamiento, dirección y control de servicios escolares, lo cual se debe, en gran parte, a la falta de una carrera profesional perfectamente definida, que corresponda a esas actividades."

C. ANTECEDENTES HISTORICOS

Los antecedentes históricos en relación al presente tema son muy escasos, por tal motivo, principiaremos haciendo una mención somera de personajes importantes que sobresalieron en la administración y conducción de centros educativos y de la ---

educación en general de nuestro país; así como también de eventos importantes tratados sobre el presente caso.

Sus orígenes se remontan a la época pre colombina, en los antiguos pueblos aborígenes de la región que hoy ocupa Guatemala, la Educación de los individuos se desarrollaba en el seno del hogar y templos, en los cuales el padre o sacerdote, se encargaban de dirigir el proceso rudimentario de la enseñanza-aprendizaje, sin mayores preocupaciones que de transmitir fielmente un pasado lleno de experiencia y contenidos históricos de otras generaciones. González Orellana cita en su obra⁽²⁾ ... "Todos los pueblos americanos precolumbinos, entre los que se encontraban los mayas quichés, la educación tuvo un acentuado carácter tradicionalista y que su ideal educativo consistía en perpetuar los usos y costumbres". "El padre transmitía al hijo varón las habilidades y destrezas propias del trabajo y de la guerra, en tanto que, bajo el cuidado de la madre, se daba a la hija una esmerada educación doméstica especialmente."

Como podemos notar, que las formas culturales de esa época adoptaron singulares fisonomías y que suelen arrojar abundantes resultados de bienes tanto materiales como espirituales, responsables de la educación de ese entonces fueron los mismos padres.

Con la venida de los conquistadores españoles, la educación de nuestros pueblos tuvo un rumbo distinto, se organizó con técnicas distintas, utilizando métodos diversos, siendo favorecidos unos y otros, sin mayores atenciones. La educación de la época colonial estuvo a cargo especialmente de clérigos, desde la elemental hasta la superior, cuya misión fundamental era el aprendizaje de la doctrina y dogmas católicos y el régimen impuesto por los dirigentes de esta educación era drástico y a veces cruel, "inspirándose no -

(2) González Orellana. Historia de la Educación en Guatemala, Editorial "José de Pineda Ibarra, Guatemala, 1970.

pocas veces en el precepto medieval, de que la letra con sangre entra". (3)

Se nota también que la organización y administración escolar, impuesta por los responsables de la educación en la época colonial, fue muy lenta en su evolución y a la vez escasa de principios -- científicos. Sobresaliendo la figura del Lic. Francisco Marroquín, que fue uno de los grandes pioneros, líderes y dirigentes educativos de aquel entonces, contribuyendo a poner las bases de la educación en el período colonial llevando con éxito sus primeras realizaciones de carácter pedagógico en estas tierras. Conoció muy a fondo los problemas educativos y trató de darles alguna solución, culminando su primera idea brillante con la fundación de la primera escuela para niños.

Años más tarde, llegó a Guatemala un nuevo Arzobispo: Francos y Monroy, que dió un mayor impulso a la educación con nuevos y más amplios fines, ... "con su enorme fé... en el valor formativo de la educación y sus poderes transformadores de la sociedad". (4) y según Gonzalés Orellana, en su obra Historia de la Educación en Guatemala, con la meritoria obra llevada a cabo por Francos y Monroy, despertó gran interés entre los docentes de esa época, sobresaliendo entre ellos los Hermanos Cervantes, Adrian de San José, Mariano Villavicencio y Manuel María Alvarado.

Trecientos años pasaron de dominación española o sea la época colonial y durante ese tiempo fueron muy pocas las personas que trataron de ver en la educación, el medio más acertado para el mejoramiento de los individuos y la sociedad en general; como entre--gar también sus talentos y tiempo a la noble obra educativa.

(3) González Orellana, Carlos. Historia de la Educación en Guatemala, Pág. 70 Editorial "José de Pineda Ibarra", Guatemala, 1970.

(4) González Orellana, Carlos. Historia de la Educación en Guatemala, Pág. 70 Editorial "José de Pineda Ibarra", Guatemala, 1970.

Después de este período de la historia, se marca uno nuevo, la vida independiente, caracterizándose al principio, en su aspecto educativo, por su inestabilidad de los ideales pedagógicos debido al paso de una vida colonial a una vida independiente. El Doctor Mariano Galvez, como jefe del Estado de Guatemala, fue un líder, - e impulsor fecundo de la obra educativa en el país, adoptando, dirigiendo ideas, impulsando programas, organizando planificaciones amplias y aprobando una legislación educativa adecuada.

Tenemos referencias más específicas, en relación al tema y es la del profesor Manuel Muñoz, que fue el primer Director de la Escuela Normal Lancasteriana creada en Centroamérica y que Marure en -- sus Efimérides, lo menciona como un mentor famoso por sus dotes y conocimientos, consagrando su vida íntegramente a la enseñanza. Otro mentor y dirigente eficaz, fue el Profesor Manuel Domínguez, - que se menciona como gran organizador y administrador de centros educativos desu época. Durante el régimen Conservador de los años 30, la educación tuvo un retroceso y estancamiento, observando en sus líderes y responsables de la educación su irresponsabilidad, a patía y poco interés por elevar el aspecto cultural del país.

En esa inestabilidad pedagógica, surge ahora un nuevo período de - la educación durante la Reforma Liberal de 1871, en la cual hubo una bien intencionada organización de la educación pública en Guatemala, apareciendo en el firmamento limpio de la educación, figuras y líderes, que, compenetrados de la realidad educativa, veían la necesidad imperiosa de efectuar cambios sustanciales en la educación.

Carlos González Orellana ⁽⁵⁾, hace mención de un grupo de ideólogos y orientadores pedagogos positivos, que de una manera u otra contribuyeron a la ampliación del sistema educativo y son ellos: Arcadio Estrada, Delfino Sanches, Lorenzo Montúfar, Marco Aurelio Soto

(5) González Orellana, Carlos. Historia de la Educación en Guatemala, Editorial "José de Pineda Ibarra", Guatemala, 1970.

Santos Toruño, Valencio Pujol, Anselmo Valdés, Ramón Salazar, Fernando Cruz, etc.

Se mencionan también como Directores eficientes de esa época al Pedagogo cubano José María Izaquirre, Salvador Chávez, José María Fuentes, Natalia Gorriiz, Anselmo Valdés, Manuel Cabral, etc. y de ellos dice: ... "una pléyade de maestros distinguidos, que son honra del magisterio guatemalteco que supieron, en aquellos momentos difíciles, poner los cimientos pedagógicos en todos los ámbitos de la nación."

Durante la dictadura de Cabrera, se le quiso dar un nuevo impulso a la educación pública, contratando personal belga para que viniera a dirigir centros educativos, quienes al final llevaron a cabo una buena labor, aunque no se alcanzaron los fines deseados en su totalidad.

Como en toda época pasada y hoy también, la educación siempre ha tenido la urgente necesidad de personas idóneas con un alto perfil profesional, para dirigir los centros de enseñanza, necesidad que se hizo sentir en la administración del General José María Orrellana y cuya Secretaría de Educación dispuso enviar algunos maestros al exterior con el fin de alcanzar un nivel mayor de conocimientos pedagógicos, y después venir a colaborar en la solución de muchos problemas técnicos, administrativos y docentes de la época; fueron enviados en esa oportunidad los profesores Alfredo Carrillo Ramírez, Alicia Aguilar, y Alfredo Aldana, reconociéndose su valiosa contribución al progreso técnico de la educación. Lo mismo sucedió en el Gobierno del General Lázaro Chacón, en que se eligieron dos maestros para realizar estudios en el extranjero y fueron ellos: Juan José Arevalo y Luis Martínez Mont.

La educación durante el período revolucionario de 1944-1954, tuvo la realización de grandes reformas educativas, extendiéndose su acción culturizante por todos los ámbitos del país. Un estímulo muy acertado de estos gobiernos fue el incremento de sueldos y la conquista de la Ley de Escalafón en favor del Magisterio ----

Nacional y es natural que un estímulo de esta naturaleza repercute muchas veces en la calidad de la enseñanza. A la vez se iniciaron actividades de carácter permanente, iniciándolas con ciclos de conferencias de temas pedagógicos, con el objeto de sugerir formas modernas de organización de la escuela y capacitación a los dirigentes de la educación nacional.

En Abril de 1976, se realizó una reunión en Managua, de autoridades educativas de Centroamérica para tratar el asunto de Formación Permanente del Docente, en la enseñanza básica en C.A. y lograr un intento de homogenizar los planes de estudio y la superación del docente.

En un diagnóstico que del cuerpo docente de la enseñanza básica - en Centro América, realizó el consultor de UNESCO, Carlos Olivera en diciembre de 1976 ⁽⁶⁾, dice: "Indudablemente, uno de los aspectos decisivos para el buen funcionamiento de las instituciones educativas es el del encuadramiento del personal, es decir; el número y la calidad del personal directivo". Continúa diciendo: -- "en ninguna parte de Centroamérica, ha existido la formación específica para la dirección y cuando se hacen esfuerzos en este sentido, se trata de acciones "a posteriori", para remediar en lo posible la ausencia de formación previa."

El 2 de Junio del año 1962, se celebró en la República de El Salvador, el Convenio Centroamericano sobre Unificación Básica de la Educación, el cual fué firmado por representantes de los cinco países en la Secretaría de la Organización de Estados Centro Americanos (ODECA). A esta reunión se anticiparon cinco seminarios, celebrados en el año 1957, hasta el año 1962, en que se acordó celebrar este convenio, el cual dentro de sus aspectos principales

(6) Proyecto Regional. Red de Sistemas Educativos para el desarrollo de C.A. y Panamá. Grupo No.1 Formación Permanente del Docente. Documento de Trabajo No.3. UNESCO. Carlos Olivero.

se trató de la capacitación de dirigentes de centros educativos, como se menciona en dicho convenio Capítulo III. (7)

En la ciudad de Guatemala, en el año de 1975, los Ministros de Educación de los cinco países centroamericanos, se reunieron con el propósito de dar nuevos impulsos al mejoramiento de la educación, así como fortalecer dentro de estos gobiernos el intercambio y -- coordinación de experiencias educativas, científicas y culturales suscribiendo la Declaración Conjunta de los Ministros de Educa--- ción del Area Centroamericana. (8)

Se firma también el Convenio Centroamericano de Cooperación de Educación, Arte, Ciencia y Tecnología, entre los gobiernos de los cinco países de Centro América, y lo que nos interesa en este convenio en lo relativo, al intercambio de personal técnico, como docente, concediendo becas con el fin de favorecer el mejoramiento de los recursos humanos del área centroamericana, para asegurar el empleo de elementos capacitados dentro de la administración y organización educativa de cada país.

La Declaración de Tegucigalpa, firmada con oportunidad de celebrarse la IV Reunión de Ministros de Educación, en la ciudad de Nicaragua, el 24 de Abril de 1977, dentro de sus puntos importantes, declaran que el maestro como elemento esencial del proceso educativo debe desempeñar una docencia honrada y competente. Los Ministros y funcionarios de la Educación del Area, reconocen su responsabilidad directiva dentro del proceso educativo.

El Primer Programa de Adiestramiento a Directores en Servicios, - (PADS), que es un Programa que diseñó y aprobó el Ministerio de

(7) Artículo 25, inciso 2, dice: para asegurar la efectividad en la administración en la educación primaria, deben organizarse direcciones que cuenten, por lo menos, con los siguientes servicios: administrativos, técnicos, pedagógicos y de supervisión.

(8) García Coronado, Carlos Enrique. Legislación Educativa, Pág.265. Guatemala, 1973.

Educación en el año de 1973. El PADS tiene como propósito, capacitar a los directores que laboran en las escuelas de enseñanza media de la República, en las técnicas de Administración y Organización Escolares, con una serie de actividades e informaciones -- teóricas, aplicación práctica y orientación y supervisión en servicio. El PADS, se realizó en febrero de 1973, con las siguientes etapas:

1. Aprestamiento y Planificación; que se desarrollo con las siguientes modalidades:
 - a) Información y orientación técnica, estudio sistemático, observación y práctica.
 - b) Laboratorio y planeamiento, elaboración de planes de trabajo.Dicho aprestamiento tuvo como propósito principal crear, en los participantes, la disposición y la preparación básica, para proseguir con base en la misma temática, un curso de autoaprendizaje y autoformación en la práctica de trabajo.
2. Ejecución y Seguimiento, para llevar un control de lo desarrollado anteriormente.
3. Evaluación y Planificación, con el fin de detectar los éxitos alcanzados.

Este primer Programa finalizó el dos de marzo de ese año, participando en él 85 Directores de centros de Educación Media de todo el país.

La unidad Sectorial de Investigación y Planificación del Ministerio de Educación (USIPE) a través de la Oficina de Formación y Capacitación de Personal, que actualmente cuenta con 12 años de servicio, está desarrollando una labor de formación y capacitación en favor de las Escuelas Regionales, que en número de 370, se encuentran localizadas en el interior del país, especialmente en el área rural dentro de su programa general de trabajo, se encuentra la importante labor de capacitación a Directores con proyecciones de especialidad en la administración, organización y

legislación escolar, así como también en las demás áreas básicas del programa, con un tiempo de ocho semanas al año. Considero -- que es un buen inicio para el mejoramiento de los docentes en sus cargos de Directores, confirmando una vez más, la importancia que se le debe dar a la idea de eficiencia que deben tener las personas que ocupan este cargo.

Aún cuando pudiéramos señalar muchos acontecimientos más en los últimos años, que dan la semejanza de avanzada en la educación -- nacional, todavía no existe una plena conciencia dentro de los rectores de la educación y mucho menos dentro de los que tienen a su cargo la Dirección de centros educativos, acerca de la importancia vital que merece dicho cargo; ello se debe en gran parte a la clara desventaja en que se encuentra la educación dentro del esquema de la realidad nacional.

D. BASES LEGALES DEL TEMA

El director es uno de los elementos humanos que está altamente -- comprometido con el proceso educativo del país, teniendo responsabilidades legales que cumplir y que se encuentran estipuladas de la siguiente manera: en relación a los fines de la educación nacional, mencionados en la Constitución de la República, Título -- III, Capítulo II y Artículo 91, los cuales pretenden el desarrollo integral de la personalidad del ciudadano, propuganando por -- su mejoramiento físico y espiritual.

Para el logro de estos nobles propósitos, corresponde a los Directores de Centros educativos, poner en acción sus capacidades y adecuada preparación, contando con el apoyo del Artículo 91 de la Constitución de la República, que le garantiza la libertad de enseñanza y criterio docente y disponer así de una administración y organización que reflejen eficiencia y superación constante en el proceso educativo indicado.

Con respecto a la selección de personal docente para ocupar cargos de Directores de centros educativos, ésta debe decidirse por

elementos magisteriales que satisfagan y cumplan por lo menos con los requisitos que se mencionan en el Decreto Legislativo 1485 del 13/9/61, Dignificación y Catalogación de Magisterio Nacional y que en su Artículo 14, da los pasos a seguir al presentarse una vacante para el cargo de Director, indicando enfáticamente que deben ocuparlas las personas con las más altas calificaciones en los registros de catalogación. Para los docentes en servicio, que por varias razones no llenan los requisitos estipulados en el Capítulo III, Artículo 12 del Decreto Legislativo 1485, mencionado anteriormente, quedan obligados a cumplir con lo estipulado en el Capítulo VI, que en su Artículo 20, dice: "Quedan obligados a tomar los programas de capacitación y nivelación, los docentes que no tengan la categoría titular, de acuerdo con el reglamento respectivo". Esto obliga a muchos Directores a capacitarse, para el mejoramiento de su servicio o para establecerse en su nivel educativo correspondiente al cual sirven.

Otra base interesante para la justificación del tema en su aspecto legal, nos lo proporciona el Artículo 39 del Capítulo IX, del Decreto Legislativo 1485, el cual menciona que para servir cargos docentes técnico-administrativos en el Ramo de Educación, éstos deben ser ocupados por personas que estén escalafonadas y registradas en la clase y nivel respectivos, esto hace suponer que los señores Directores de centros educativos deben cumplir con este requisito, tan importante.

El Ministerio de Educación como rector y autoridad superior de la educación del país, se encarga de dirigir la política educativa y promulgar para ello leyes que favorezcan el desarrollo de una educación integral, capaz de crear las bases de una cultura general, con actividades conducentes a su mejoramiento. En tal virtud, la ley de Educación Nacional, Decreto Legislativo No. 73-76 y su Reglamento, Acuerdo Gubernativo M. de E. 13-77, en su Capítulo III y Artículo 19, indica que el Ministerio de Educación, dentro de una de sus funciones primordiales, tendrá la formación de maestros actualización profesional de los maestros en servicio empleando para ello todos los recursos a su disposición, dándole --

prioridad a los técnicos nacionales, según sus especialidades. La actualización profesional constante de los directores escolares , es una necesidad urgente, que según este Artículo es de vital importancia para el Ministerio de Educación.

Estas son entonces, las bases legales que se consideran más importantes para respaldar en forma concreta la que en el presente trabajo de tesis se comenta y sostiene, así como para la realización del estudio crítico que posteriormente se presentará.

E. HIPOTESIS

Hipótesis es o son respuestas desconocidas con un grado de seguridad respecto a un fenómeno que responde a una serie de preguntas o cuestiones, con sus respectivas variables.

Después de haber presentado las bases legales y los objetivos relacionados con el tema de la Tesis, se presentan las Hipótesis -- tanto generales como específicas, siguientes:

A) GENERALES

En la generalidad de los casos, los Directores de Centros Educativos de la ciudad capital de Guatemala, no están cumpliendo a plenitud sus funciones de acuerdo con los intereses y necesidades de la escuela.

B) ESPECIFICAS

- La figura del Director escolar, preocupa muy poco a los responsables de la educación en Guatemala.
- La mayoría de Directores de Establecimientos Educativos en la ciudad capital de Guatemala, no poseen un Perfil Profesional ajustado a la realidad nacional.

CAPITULO II

MARCO CONCEPTUAL

A. LA DIRECCION DE LA ESCUELA COMO CARGO DINAMICO Y EFICIENTE

1. CONCEPTO Y CARACTERISTICAS DEL DIRECTOR

Según el Diccionario Español, la palabra "Director", significa: Persona que dirige algo. En el aspecto educativo, dice Luzuriaga ⁽⁹⁾ "Es el elemento decisivo en los centros educativos. El órgano esencial de la educación en la escuela".

En la actualidad, su importancia es tanto más cuando más compleja es la función educativa, la que supone una serie de conocimientos, destreza pedagógica y una cultura general muy amplia, difícil de alcanzar para los no preparados profesionalmente en las actividades educativas. A más de esto, las características de la educación exigen una serie de condiciones personales que no todos poseen. Entre ellas están: vocación para la educación, simpatía y afecto por los educandos, un carácter atractivo y amable y un gran sentido social y humano. El Director de carácter autoritario, seco, incomprensivo o excesivamente blando o indolente no podrá realizar bien la actividad educativa en la escuela. Es difícil que un Director reúna todas las condiciones, porque unas son innatas; pero las demás son adquiridas, mediante una adecuada preparación. Imedio Giuseppe Nérici, ⁽¹⁰⁾, en su "Didáctica General Dinámica", menciona

(9) Luzuriaga, Lorenzo. Diccionario de Pedagogía, Editorial Losada, S.A., Buenos Aires, 1962. Pág. 129.

(10) Imideo G. Nérici. Hacia una Didáctica General Dinámica, Editorial Kapelusz, Buenos Aires, 1973. Pág. 111

algunas características fundamentales, que un Director debe tener y son ellas:

- a) Preparación Pedagógica adecuada
- b) Conciencia de los problemas de la educación
- c) Confianza de la acción de la escuela
- d) Capacidad de conducción

2. PERFIL PROFESIONAL DEL DIRECTOR

Tomando la opinión de varios autores, la mayoría de ellos, coincide con el diseño de un perfil deseable de un Director de la escuela y que está de acuerdo con las funciones de la adquisición de experiencias en situaciones reales, tales como:

- a) Elaborar Planes generales de trabajo, unidades educativas, estudios, proyectos, programas, guías, informes, - presupuestos, etc.
- b) Conducir centros de estudio, talleres metodológicos, foros, mesas redondas, sesiones, actividades de aprendizaje, etc.
- c) Organizar actividades de perfeccionamiento, centros de estudio, reuniones, bibliotecas, archivos, laboratorios, libros de registro, controles especiales, inventarios, etc.
- d) Controlar la elaboración y ejecución de planes y proyectos, materiales y equipos, el progreso académico de los estudiantes, la formación de hábitos deseable, cultivo de valores, etc.
- e) Evaluar los objetivos del programa escolar, niveles de ingreso, hábitos, intereses y aptitudes, el progreso global del establecimiento, comisiones, actividades extraescolares, el progreso administrativo, cambios curriculares, la institución escolar, etc.
- f) Orientar a los docentes (participación en actividades

académicas, institucionales, comunitarias, etc.) y a los alumnos (Técnicas de estudio, formación de hábitos y actitudes, participación escolar en general, etc.)

- g) Difundir técnicas de trabajo, investigación, planeamiento, comunicación, evaluación, etc.
- h) Supervisar el proceso de enseñanza-aprendizaje, las actividades planificadas, perfeccionamiento, comunicación evaluación, etc.
- i) Administrar la división del trabajo, desconcentración, autoridad-responsabilidad, relaciones humanas, la legislación normativa escolar.

Imideo G. Nérici⁽¹¹⁾, en su libro: "Introducción a la Supervisión Escolar", presenta un tipo de Perfil del Dirigente Eficaz y no lo hace como un modelo rígido sino como un lineamiento amplio, para los que deseen mejorar su cargo de acción y el cual es el siguiente:

- a) Los dirigentes mantienen el respeto: El nivel apropiado de relaciones, puede resumirse en una palabra: Respeto. El Director debe respetar la individualidad, la dignidad y las necesidades de cada uno de los miembros del grupo.
- b) Los dirigentes trabajan eficazmente con sus empleados: El Director eficiente debe poner en práctica los principios fundamentales de las relaciones humanas, tomando en cuenta que todos los hombres son individuos y que, por lo tanto, deben ser tratados como individuos. Los factores emocionales pueden ser utilizados con grandes beneficios en la motivación humana.

(11) Nérici G. Imideo, "Introducción a la Superficie Escolar", Editorial Kapelusz, 1973. Pág. 14.

- c) Los dirigentes han de corresponder a las necesidades y deseos de sus empleados.

Los dirigentes han de tener la suficiente capacidad de responder a los deseos y necesidades mediatas e inmediatas de aquellas personas que estan a su servicio o dirección.

- d) Los dirigentes han de saber.

El dirigente eficaz debe poseer una amplia preparación general, conocer los detalles de procedimientos y sistemas; y comprender las técnicas utilizadas en el desarrollo de la institución.

- e) Los dirigentes tienen motivaciones superiores.

El dirigente debe sentir un intenso deseo de hacer las cosas y de incluir a los demás en sus actividades. Saber como motivar a otros sobre su propio interés.

- f) Los dirigentes son inspirados y entusiastas.

El entusiasmo se contagia, sin embargo no puede extenderse a no ser que sea poseído por el Director.

- g) El dirigente insiste, utilizando todos los recursos.

El dirigente que cumple en mayor medida y que se mueve más rápido, es aquel que reconoce y utiliza cada recurso disponible.

- h) Los dirigentes capitalizan en ambiente organizado y la labor directiva de otros.

El dirigente determinará exactamente donde encajan sus deberes, como sus obligaciones, dentro de la estructura organizada de la institución. Utiliza el potencial directivo de otros Directores.

3. PRINCIPIOS DE DIRECCION

Se sabe que principio es toda verdad general, aplicada a hechos particulares; una exposición por medio de la cual

otro dato no relacionado es sistematizado o interpretado.

Como se ha indicado anteriormente, el Director de escuela, tiene bajo su responsabilidad una serie de actividades para las cuales no basta solo la experiencia de maestro de grado o catedrático, sino es necesaria una preparación científica para el caso. El Lic. Luis Arturo Lemus ⁽¹²⁾, en su obra "Organización y Supervisión de la Escuela Primaria", hace mención de algunos principios, los cuales son los siguientes:

a) Principios Generales

- El Director eficiente debe unificar sus actividades con los de los maestros, alumnos y vecinos.
- El Director eficiente debe dar la importancia que merece el significado de la palabra Director, pues ésta implica supervisión, orientación y ayuda profesional.
- El Director eficiente debe principiar su trabajo con una inspección física del lugar y después con la actividad planificada del día, en forma cooperativa y democrática.
- El Director eficiente debe hacer uso de conocimientos científicos en el desarrollo de sus actividades.
- El Director eficiente no debe hacer uso de su autoridad para hacer valer sus principios, sino a través de amplias y cordiales discusiones.
- El Director eficiente debe compartir la solución de problemas con el personal docente y tomar las mejores para el bien del establecimiento.
- El Director eficiente debe hacer conciencia entre el personal, pues por más capacitados que éstos sean, necesitan de alguna orientación, en sus actividades.

(12) Lemus, Luis Arturo. "Organización y Supervisión de la Escuela Primaria". 2da. Edición, Talleres Prensa Médica, Argentina, 1963. Pág. 3

- El Director debe dedicar parte de su tiempo a la su pervisión docente y formativa, no dejándose absorber unicamente por los aspectos administrativos.

b) Principios Específicos

- Filosóficos Una comprensión del hombre como un ser de la educación y de la sociedad. Capaz de conocerse a sí mismo y transformarse a sí mismo, al medio físico y social.
- Democráticos Participación multisectorial en el diseño , realización y evaluación, basado en la participación de equipos integrados por funcionarios, especialistas, maestros, alumnos, padres de familia etc.
- Psicológicos Tomando la educabilidad como base en la condición humana, aceptando a la vez que el individuo aprende de acuerdo a sus necesidades, capacidades, intereses y oportunidades.
- Administrativos División del trabajo, desconcentración, autoridad, responsabilidad y relaciones humanas.

El Director como un administrador de la acción educativa en su establecimiento, tiene que regirse también -- por ciertos principios que regulan, la administración en general. Los dos autores Taylor y Henry Fayol, mencionar varios principios generales de la administración, los cuales pueden servir de base o guía a la acción educativa del director.

Principios Generales de la Administración, interpretados por Fayol

- Reemplazar los métodos empíricos a través del análisis científico de cada uno de los elementos que constituyen la labor individual.
- Preparar al personal para lo que va a realizar, proporcionándole entrenamiento científico, evitando de esa manera el fracaso y la improvisación.

- La administración debe colaborar estrechamente con la mano de obra, en forma metódica, siguiendo un plan y los pasos del proceso respectivo.
- Realizar una equilibrada división de responsabilidades, de acuerdo con las posibilidades individuales, -tomando en cuenta el valor, la eficiencia y la capacidad.

Para Henry Fayol, los principios generales de la administración son los siguientes:

- División de Trabajo. Delegar responsabilidades
- Autoridad y Responsabilidad
- Disciplina
- Unidad de Mando
- Unidad de Dirección
- Subordinación del interés individual al interés general.
- Remuneración
- Centralización
- Línea de Autoridad
- Orden
- Equidad
- Estabilidad en el trabajo
- Iniciativa
- Espíritu de grupo

4. IMPORTANCIA DE LA DIRECCION

En nuestros días, a pesar del auge que están tomando los sistemas educativos, todavía a la figura del Director no se le ha dado la importancia que merece, dentro de la actividad docente, tanto por los responsables de la educación,

como de los estudiosos de la pedagogía. Imideo Nérici⁽¹³⁾ indica al respecto: "El Director, más que el cerebro, es el corazón de la escuela". Muchas escuelas han alcanzado una gran prosperidad y significación relevante, dentro del ámbito de su comunidad, gracias al dinamismo y capacidad del Director, a pesar de carecer muchas veces, de los medios suficientes para lograrlo, así también hay escuelas -- que cuentan con todos los requerimientos físicos y pedagógicos y no han pasado de ser instituciones mediocres, debido a la calidad de Directores que tienen. Por lo tanto -- el éxito o fracaso de la escuela, depende en gran parte de la responsabilidad del Director, de su preparación, de la confianza en la acción de la escuela y de su capacidad de conducción.

Muchos autores de temas educativos, coinciden en varios -- criterios al referirse a la importancia del Director en -- una escuela y consideran de urgente necesidad una dirección que garantice una función eficiente dentro de la comunidad educativa. Haciendo un pequeño resumen de los aspectos que coinciden con las ideas anteriores, se puede decir lo siguiente:

- a) La escuela supone un ideal educativo y una concepción de trabajo; que aunque debe ser compartido y realizado por cuantas personas contribuyen a la existencia de -- ella; ha de ser creada, perseguida y defendida por un maestro de experiencia, con verdadera y profunda preparación y sentido de responsabilidad.
- b) La diversidad de personas y de servicios que en la escuela actúan o que tienen relación de ella, reclaman una autoridad directa con capacidad para resolver los conflictos y disparidad de criterios en pugna.

(13) Nérici G. Imideo. "Hacia una Didáctica General Dinámica". Editorial Kapelusz, Buenos Aires, 1973. Pág. 111.

- c) Es necesario un nexo constante y único que interprete las disposiciones y orientaciones oficiales y que haga conocer a las autoridades técnicas y administrativas - las necesidades de la escuela y la comunidad que representan.

5. FUNCIONES DEL DIRECTOR

El Director como profesional de la educación, tiene muchas y variadas funciones que cumplir y que ha sido tema tratado por varios autores, considerando que las principales de ellas están muy bien enfocadas por Imideo Nérici ⁽¹⁴⁾, en su Obra, "Hacia Una Didáctica General Dinámica", las cuales se describen así:

- a) Función Administrativa Que toma en cuenta, todas aquellas actividades y tareas burocráticas de la escuela: Programación, supervisión, planeamiento, etc.
- b) Función Social Por medio de ella se lleva a cabo el acercamiento de la escuela y la comunidad, procurando integrar a maestros y alumnos a las actividades y necesidades de la comunidad y sociedad a la cual pertenecen.
- c) Función Pedagógica El Director debe ser la persona más preparada pedagógicamente en el establecimiento, con el fin de proporcionar al personal docente una acertada orientación educativa.
- d) Función de Relaciones Humanas Es la función que se considera más difícil e importante del Director. La escuela es una sociedad en pequeño y necesita de relaciones humanas que inspiren confianza, comprensión y dedicación; y es el Director la persona más indicada y responsable para lograr este importante ideal.

(14) Nérici G. Imideo. "Hacia una Didáctica General Dinámica". Editorial Kapelusz, Buenos Aires, 1973. Páginas 112 y 113.

e) Función Renovadora Es otra función muy importante del Director, pues por medio de ella se abren nuevos rumbos y se hace caminar a la escuela por senderos de --- prosperidad, en innovaciones y de renovación.

En la Enciclopedia Temática de la Educación, Tomo I, Sergio Sánchez Cerezo, Editorial Santillana, 1970, pág. 32, - se hace una importante integración de funciones específicas de la Organización Escolar, en resumen de niveles, entre las que sobresalen las funciones del Director. La descripción de esta importante integración, se detalla a continuación observándose una función comparativa entre los niveles, sobresaliendo las del Director.

GRADOS	I	II	III	IV
PLANOS	SISTEMAS NACIONALES REGIONALES Y LOCALES	RED DE ESCUELA	ESCUELAS	CLASE
PERSONAS	ESCOLAR SUPERIOR	SUPERVISOR	DIRECTOR	MAESTRO
DESCRIPCION DE	Incluye estructuración general de educación en: - Objetivos - Campos de acción - Organización de personas - Estructuración de planes generales - Supervisión de alto nivel - Coordinación de actividades - Corrección de planes	Incluye órganos de dirección y administración oficial. Cumple fines consultivos y deliberativos. Comprende los objetivos y fines personales de la enseñanza. Los da a conocer en su demarcación. Vigila el cumplimiento de las operaciones para alcanzarlos. Comprueba el rendimiento de personas y escuelas. Se relaciona con otras demarcaciones.	Preveé el desarrollo de: -Programas -Métodos -Factores de rendimiento -Interpreta las directrices establecidas por organizaciones superiores, adaptándolas a la escuela. Sistematiza la labor de la escuela. Procura y promueve los métodos de coordinación de todas las clases de la escuela. mantiene vivo el espíritu de grupo entre los maestros. Supervisa y comprueba el rendimiento de: -Métodos -Personas -Procedimientos -Aprendizaje Establece y vigila el cumplimiento de la: -Disciplina -Asistencia, etc. Mantiene en relación a la escuela con: -Las Familias -Las instituciones -Las instituciones de la comunidad	Trabajo cooperativo de: -Maestros -Grupo de alumnos El Maestro interpreta, desarrolla, adapta: -Programas -Métodos -Directrices generales de sus superiores Gradúa objetivos Gradúa, valora e informa de los resultados a la Dirección Dispone y cuida para su mejor utilización, de los elementos materiales y de los condicionamientos. Realiza la Labor docente.
FUNCIONES				

6. ACCION DEL DIRECTOR

El elemento que hará mantener latente y motivada la labor educativa del Director, es su acción; que es la dinámica con que debe contar todo centro educativo. Esta acción estará encaminada a alcanzar los siguientes objetivos:

- 1) El Director debe mantener una amistad respetuosa y digna con todos los miembros que laboran en su escuela, - interesándose por cada uno de ellos en sus problemas, triunfos, labores, etc.
- 2) El Director debe motivar y estimular el trabajo de cada persona a su cargo, tanto en lo docente, como en lo administrativo, de orientación, de servicio, etc. con el fin que sepan que se les toma en cuenta y se les da la importancia por su labor cumplida.
- 3) La toma de decisiones en conjunto, es una buena acción que el Director debe cultivar.
- 4) El Director debe reunir al claustro de maestros, para celebrar sesiones periódicas, de carácter pedagógico, con el fin de resolver problemas educativos, reforzar conocimientos, despejar dudas, etc.
- 5) Formar en el maestro el buen hábito de la presentación puntual de sus planes de trabajo, con sus pasos y estructuras correspondientes.
- 6) El Director debe mantener una comunicación constante y directa con todos los alumnos, la cual puede ser por medio de conversaciones individuales o colectivas, con fines de orientación, ayuda, solución de problemas, etc.
- 7) Llevar un estricto control del trabajo de los docentes y alumnos, realizando para tal fin visitas a las aulas.
- 8) Como todo buen administrador, el Director debe decentralizar las funciones y servicios de la escuela.
- 9) La figura del Director debe estar presente en todos los ámbitos y lugares de la escuela, identificándose con

todos los alumnos y maestros; una persona que ampara - y asiste en cualquier momento y lugar.

- 10) La evaluación física como académica debe ser acción -- constante del Director, para determinar hasta que punto y a que ritmo se está avanzando la labor en la escuela; así también para diagnosticar, orientar, predecir y corregir las actividades educativas.
- 11) El Director debe velar por el buen funcionamiento físico de la escuela, procurando reparar o mejorar los servicios existentes, para lograr un ambiente higiénico, confortable y funcional.
- 12) Las actividades extra-clase o interescolares son acciones que deben recibir mucho estímulo y apoyo de parte del Director para lograr un prestigio y reconocimiento, tanto para maestros como alumnos.
- 13) El Director debe ser finalmente como una atalaya, un vigilante, un consejero, una persona que está siempre presto a servir en cualquier momento.

B. LA DIRECCION, CARGO DOCENTE Y ADMINISTRATIVO MUY IMPORTANTE:

1. DEFINICION DE ADMINISTRACION

W. Jiménez Castro⁽¹⁵⁾ define la Administración como "Una -- ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas, y cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no es posible lograr". Anzaldi Guisepe⁽¹⁶⁾ - define la Administración así: "Es un conjunto de conocimientos ligados a ciertos principios para obtener conclusiones

-
- (15) Jiménez Castro W. Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa. 2da. Edición. Fondo Cultural Económico, México, 1965. Pág. 20.
 - (16) Guisepe Anzaldi. La Administración de la Escuela en Guatemala. - Publicaciones de la UNESCO, 1970.

de la manera más fácil para ejecutar los procesos de una actividad determinada".

2. LA DIRECCION, UNA AUTORIDAD ADMINISTRATIVA

Este tema se desarrolló tomando selectivamente conceptos importantes de la obra "Curso de Administración Moderna" de Koonts y O'Donnel. Adecuación introduccional del Licenciado Julio Fernando Cruz Burgos, USAC, Facultad de Humanidades, 1976, "En la Dirección se toman encuentra una serie de actividades relacionados con la función administrativa. Entre una de sus funciones y condiciones principales está la autoridad, que es la base de todo trabajo administrativo y el instrumento para colocar en acción organizacional los medios de hacer algo creativo. La función administrativa de Dirección implica una serie de técnicas que hacen posible realizar una creativa, inteligente y racional autoridad administrativa."

3. EL SISTEMA ADMINISTRATIVO DE LA ESCUELA

En la escuela debe existir un sistema administrativo responsable y bien organizado, para que las actividades previstas y planificadas se desarrollen con toda funcionalidad y normalidad.

Una de las formas que el Director debe aplicar para lograr este objetivo es por medio de la delegación de funciones , organizando para tal fin, diferentes comités de acuerdo a las necesidades de la escuela.

Con la delegación de funciones se logra una división de atribuciones y actividades, que pueden ser atendidas y organizadas; pues entre menos responsabilidades tenga una persona, mejor se dedica a realizar las propias. En las actividades o comités organizados deben participar maestros alumnos y padres de familia si es posible, para involucrar

a todos en el proceso educativo.

"Este es el caso de la acción de varias personas que trabajan de concierto, que se plantean el problema de una estructura que atañe a la división de trabajo y la organización definida de las operaciones, y que lleva la idea fundamental de acción metódica a desarrollar en las nociones derivadas de organización y administración".⁽¹⁷⁾ Cosa que no sucede cuando las actividades son de carácter individual, ya que todos los momentos o fases de dicha actividad recaen directamente sobre una persona.

La integración del proceso educativo dependerá de la capacidad, habilidad, destrezas y aptitudes que posee esa persona.

La integración del proceso educativo, evitará fallas, que una persona tendrá cuando está cargada de actividades.

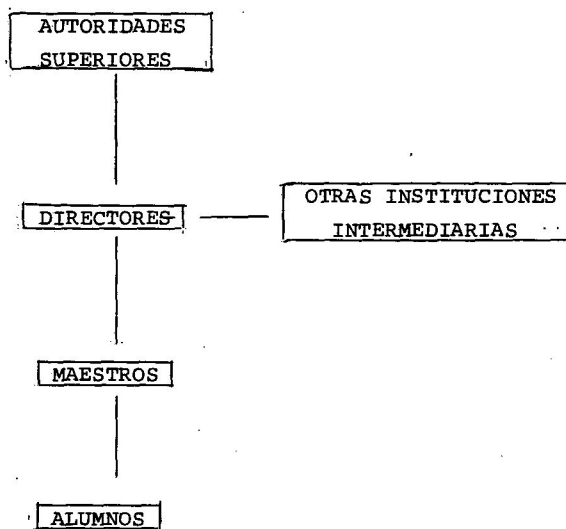
4. NIVEL DE ACCION ADMINISTRATIVA

Al examinar la estructura de cualquier escuela, encontramos en términos generales, niveles u órdenes administrativos que sobresalen a simple vista y entre los principales están: alumnos, docentes, director, autoridades superiores, etc. Si atendemos el orden jerárquico, observamos que los alumnos ocupan el más bajo nivel, pues su papel es forma de acuerdo a las estructuras educativas del país.-- Luego siguen los maestros que tratan de organizar y administrar el trabajo de los alumnos. El nivel del Director no se ejerce solamente sobre los maestros y alumnos y otro personal administrativo y de servicio; sino en cierto modo, sobre las familias de los alumnos y otras instituciones de la comunidad que tienen relación directo o indirecta con

(17) Filho Lorenzo. Organización y Administración Escolar. Editorial Kapelusz, Buenos Aires, 1974. Pág.16.

la escuela, y como podemos notar, que el marco de acción social del Director es muy amplio y complejo.

La autoridad administrativa del Director es delegada por órganos de una autoridad superior y que son representadas por instituciones privadas que mantienen a la escuela o -- por el poder público que se encarga de las necesidades educativas sociales. Esquemáticamente se puede representar así:



Estos niveles trabajan como un solo cuerpo, en acción conjunta, que Lorenzo Filho lo explica así "Los organizadores y administradores son llamados a intervenir en hechos o consecuencia de hechos que admiten modos variados de relacionar medios o fines; o cuando en la instrumentación y conducción de un trabajo cooperativo se presentan ciertas alternativas que exigen opción". (18)

(18) Filho Lorenzo "Organización y Administración Escolar". Editorial Kapelusz, Buenos Aires, 1979. Pág. 56.

5. COMPORTAMIENTO ADMINISTRATIVO

Es una situación que principia conociendo un problema, después de haber notado su importancia, dándolo a conocer al conjunto, con sus implicaciones y condiciones, para que en acción de todos, se tomen las decisiones mediatas o inmediatas, más pertinentes.

Sean cuales fueren las situaciones indicadas anteriormente, éstas exigen del administrador escolar, dos actividades -- muy importantes que son:

- a) Recolectar datos e información sobre situaciones problemáticas, en la misma forma como suceden en la vida real de la acción.

El administrador debe informarse primeramente sobre los fines de la institución, luego acerca de dónde y cuándo debe operar, de la calidad de las personas con quienes tenga que trabajar.

- b) Decidir para lograr el cambio de las situaciones problemáticas dadas, con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos.

En este marco de decisión las alternativas, la buena articulación y condiciones serán más numerosas. En cualquier caso y donde quiera que haya cargos administrativos, existirán estas dos actividades básicas indicadas anteriormente y que se presentarán en diversas formas, es decir por: Planeación, programación - dirección, coordinación, verificación. Ahora si examinamos detenidamente estas formas, se puede decir de cada una de ellas lo siguiente:

Planear Programar

Planear puede significar, representar por medio de -- símbolos las diferentes posiciones, tamaños o medidas de un todo o sus partes; o el desarrollo paso a paso

de una actividad, siguiendo un orden o actuación meto-
dizada.

Programar consiste en una actividad que indica en for-
ma detallada todo lo que debe hacerse en cada paso de
una programación prevista.

Dirigir Coordinar

Dirigir es una acción que deberá corresponder a la que
se había previsto en el planeamiento o programación,
de tal modo que fluya de una capacidad general de auto-
determinación de las varias partes del conjunto.

Coordinar es aquella función que mediante actuaciones
lógicas se trata de relacionar los fines u objetivos -
propuestos con los medios que se utilizaron para alcan-
zarlos.

Comunicar Inspeccionar

Comunicar es llegar a una comprensión o entendimiento
dentro del trabajo en comisión o cooperativo, en rela-
ción a los fines y procedimientos empleados en una ac-
tividad determinada.

Inspeccionar es una estrategia que utiliza el adminis-
trador para comparar informaciones, ideas, acciones y
toda la actividad administrativa en general.

Controlar Investigar

Control es aquel balance o investigación de lo que se
había planeado realizar, con el fin de determinar --
los alcances logrados.

Investigar es la toma de conciencia de las responsabi-
lidades, modelos, prácticas y teorías del administra-
dor en cualquiera de sus niveles.

Claro está que los administradores en sus esferas respectivas, incluirán también otras funciones importantes, que sobre esta base, Lorenzo Filho⁽¹⁹⁾ en su obra Organización y Administración Escolar, propone un amplio esquema, el que se resume así:

- a) Reglamentar el trabajo mediante procedimientos o medidas dispuestas de acuerdo a una orientación.
- b) Establecer una articulación de control y las responsabilidades, para posibilitar las condiciones y coordinación de esfuerzos.
- c) Sistematizar los objetivos con el fin de observar su consecución gradual.
- d) Favorecer alguna variación entre medios y fines, para mejorar los procedimientos, todo sobre bases científicas.
- e) Estimular un desarrollo progresivo de la estructura escolar existente.

La Unidad Sectorial de Investigación y Planificación Educativa (USIPE), en su folleto elaborado con el nombre de "Elementos de Administración Escolar", que es un documento de estudio para Directores de escuelas primarias y preparado por P.A.P. Carlos H. Hernández E. en Mayo de 1981; se refiere a este mismo tema de Comportamiento Administrativo, con el nombre de Proceso Administrativo; incluyendo también que las funciones básicas y fundamentales del proceso administrativo son:

- Planificar
- Organizar
- Dirigir
- Controlar

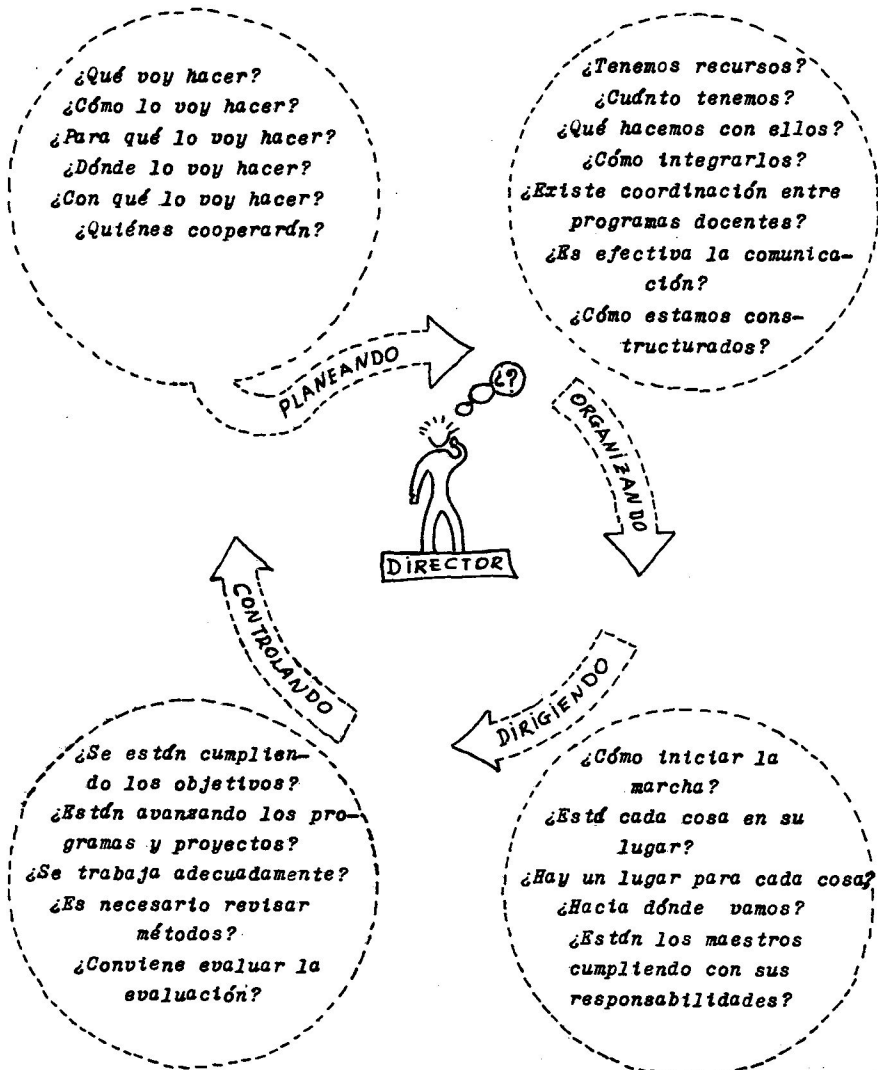
Argumentándose a la vez, que este Proceso Administrativo tiene características, que son: La Estática que

(19) Filho Lorenzo "Organización y Administración Escolar". Editorial Kapelusz, Buenos Aires, 1979.

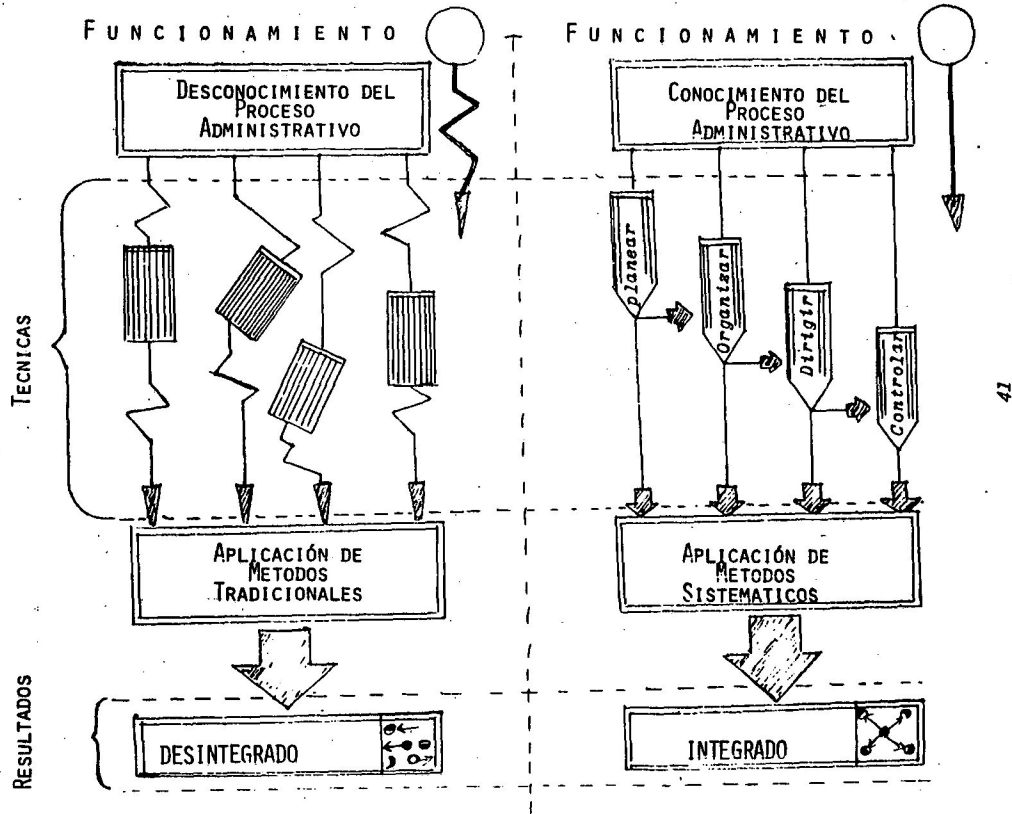
comprende dos fases, Planeación y Organización y la --
Dinámica que comprende la Dirección y Control.

Se presentan a continuación dos gráficas que se relacionan con el Proceso Administrativo, dentro de este folleto tan importante.

**EL DIRECTOR FRENTE A LOS GRANDES INTERROGANTES
DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**



ADMINISTRACION ESCOLAR



C. SISTEMAS DE ORGANIZACION DE LA ESCUELA

1. LA ORGANIZACION: ASPECTOS GENERALES:

Se dice que Organización Escolar⁽²⁰⁾ se refiere al régimen de la enseñanza, tanto en su aspecto externo, como en el interno. En el primer sentido, se confunde con la administración e inspección de enseñanza, aunque es mucho más amplia.

En el segundo sentido se refiere a la estructuración, programas y planes de estudio de las instituciones docentes.

La Organización Escolar⁽²¹⁾ hay que entenderla como la estructura de servicios o funciones que han de realizarse para conseguir los fines y objetivos de la empresa.

El Director, como lo hemos dicho, es el responsable de la organización de su establecimiento y y para lograr este objetivo, necesita organizar su trabajo y dedicar suficiente tiempo a cada una de las actividades, no descuidando unos aspectos y atender más otros. A continuación trataré de describir algunos temas en forma breve y concreta, en relación a la Organización de la Escuela.

2) PERSONALIDAD DEL DIRECTOR

Muchos autores de obras educativas, han comentado sobre los méritos y cualidades personales que deben poseer los

(20) Luzuriaga, Lorenzo. Diccionario de Pedagogía. Editorial Losada, S.A., Buenos Aires, Argentina, 1969. Pág. 281.

(21) Sánchez Cerezo, Sergio. Enciclopedia Técnica de la Educación. Edición Santillana, S.A., España, 1970. Pág. 25.

directores de escuelas y en todos se nota marcadas diferencias; Luis Arturo Lemus ⁽²²⁾ cita a Morrison, como el autor que mejor trata sobre este asunto, enumerando las siguientes cualidades deseables, y ellas son:

- Habilidad Profesional.....	40%
- Habilidad para tratar con las Personas.....	15%
- Previsión.....	10%
- Respeto a la opinión ajena.....	5%
- Decisión.....	5%
- Iniciativa.....	5%
- Visión.....	5%
- Abundante energía.....	2.5%
- Entusiasmo.....	2.5%
- Originalidad.....	2.5%
- Confianza en sí mismo.....	2.5%
- Sentido de buen humor.....	2.5%
- Tacto.....	2.5%

3. DISTRIBUCION DEL TIEMPO EN LAS ACTIVIDADES DEL DIRECTOR

En la misma obra de Luis Arturo Lemus, menciona a Davis, pero en esta oportunidad mencionaremos lo más importante que él indica con respecto a la distribución de tiempo, -- haciendo algunas adaptaciones a nuestro medio:

- Inspección del Edificio.....	15 Minutos
- Clases.....	40 "
- Labores de Supervisión.....	40 "
- Conferencias con profesores.....	30 "

(22) Lemus, Luis Arturo. Organización y Supervisión Escolar. Ed. Cultural, C.A., 1963. Pág. 80.

- Conferencias con alumnos..... 30 Minutos
- Atención a visitas..... 30 "
- Atención a actividades con alumnos..... 30 "
- Sesiones..... 20 "
- Trabajo de Oficina..... 60 "
- Actividades Cívicas..... 20 "

4. LA FILOSOFIA EDUCATIVA DE LA ESCUELA

Uno de los factores que influyen mucho en nuestra vida es la filosofía, tanto en nuestra vida particular, como en -- nuestra condición de educadores y como miembros de una sociedad a la cual pertenecemos. Por medio del planeamiento filosófico, podemos analizar nuestra vida, comprender mejor nuestras acciones y reflexionar sobre las decisiones y actuaciones para con los semejantes. El Director dentro -- de su programa de organización, debe tener y propiciar una filosofía de la educación, de acuerdo con los fines de la Educación Nacional, comprendidos en la Constitución de la República y la Ley de Educación Nacional y por medio de -- ella el Director dará a conocer a los demás lo que cree y piensa acerca de la educación, que clase de guatemaltecos se debe formar, que principios rigen la labor educativa y en qué deben basarse las prácticas educativas. Si el Director logra que su personal trabaje unido, inspirados -- por una misma filosofía habrá más posibilidades que el trabajo docente se desarrolle con toda firmeza y armonía.

5. INVESTIGANDO Y ANALIZANDO LAS CONDICIONES DE LA COMUNIDAD

El Director deberá conocer el medio y los elementos en su escuela, para modelarlos de acuerdo a los fines y objetivos que la educación debe alcanzar. Por ello es importante que el Director realice una investigación y análisis de las condiciones de la comunidad a la cual sirve y llegar a conocer la situación real de ella. Esta investigación ---

debe ser metódica y científica, que cumpla con su cometido, basada en informaciones veraces y funcionales con el fin de hacer los ajustes y adaptaciones de programas y actividades de acuerdo a las necesidades de los alumnos.

6. INVESTIGANDO Y ANALIZANDO LAS CONDICIONES DE LA ESCUELA EN GENERAL

Los Alumnos Al principiar el ciclo escolar, el Director, juntamente con el personal docente, deberán realizar una detallada investigación de las condiciones generales de los alumnos, tomando como base la naturaleza humana, bajo el tema tan discutido de las diferencias individuales. El Director debe iniciar o continuar con un registro que contenga los datos generales de cada alumno y así saber con que alumnos tiene que laborar.

El Personal Docente El trabajo y preocupación del Director será insuficiente si no incluye en su programa general, un estudio del personal con que labora. Es fácil comprender que no habrá eficiencia educativa, con un personal que no llene los requisitos mínimos necesarios, aunque se cuente con buenas instalaciones y programas modernos. El Director debe conocer muy bien a sus maestros como individuos, como miembros de un grupo social, como profesionales como maestros y como estudiantes.

El Edificio Escolar El Director, antes de efectuar su planificación general respectiva, juntamente con su personal, deben llevar una consciente y amplia investigación del edificio escolar, pues éste es un factor que ejerce una poderosa influencia en la educación de los alumnos. En cierto modo, el edificio condiciona la labor educativa del maestro y por lo consiguiente el Director debe tener la iniciativa suficiente para aprovecharlo, o buscarle formas de adaptación, reparaciones necesarias, etc.

7. ELABORACION DEL PROGRAMA GENERAL DE TRABAJO

Planeamiento del Programa Para que el Director obtenga el éxito deseado en la elaboración y ejecución efectiva del programa general de trabajo en su establecimiento educativo, él debe cumplir y usar varios requisitos o principios democráticos que según Luis Arturo Lemus (23) se expresan así:

- a) Debe ser formulado por el Director y Personal docente en integridad de pensamiento.
- b) Se debe tomar muy en cuenta la opinión y sugerencias de maestros.
- c) Los elementos del programa, o plan deben ser concretos y que se puedan llevar a la realidad.
- d) El carácter del programa no debe ser rutinario ni demasiado rígido, sino que permita flexibilidad y creatividad.
- e) Prever los recursos necesarios con que se cuenta.
- f) Debe haber coordinación e interdependencia en sus elementos.

Para el Dr. José María Valero García (24) una programa---ción es correcta cuando:

- Tiene que estar estructurada con un arreglo u orden lógico.
- Obedecer a un imperativo psicológico.
- Tener como finalidad dos aspectos fundamentales:

(23) Lemus, Luis Arturo. El Director Democrático de una Escuela Primaria: Ed. del Ministerio de Educación Pública, Guatemala, 1953. Pág. 76.

(24) Valero García, José María. Educación Personalizada. ¿Utopía o Realidad? Editorial Paulinos, Madrid, 1976. Pág. 49.

- Los Elementos formativos
- Los Elementos informativos

Entonces, el Director debe saber que la vida es complicada y para triunfar hay que saber programar y cuando él lleva a cabo una programación adecuada, encontrará que su trabajo contará con las siguientes ventajas; economía de tiempo y esfuerzos, realización más fácil de las actividades, un mejor autocontrol del día, se evita la rutina, evita la sobre carga de actividades, etc.

Calendario General de Labores

El Director debe calendizar en forma gradual y progresiva, las principales actividades que se desarrollarán durante el ciclo escolar lectivo y que su contenido cuente con: Eventos culturales, educacionales, administrativos fijando fechas, hora, día y mes si fuera posible. El calendario presta una ayuda efectiva en la preparación anticipada de actividades a alumnos, maestros y otras personas, llevando el control y organización en el desarrollo de ellas.

Inscripción de alumnos es un evento comprendido en la organización escolar y que merece especial atención por parte del Director, ya que de ella dependerá mucho los resultados positivos en el proceso educativo. El registro que se utiliza para este caso, dependerá de las circunstancias y necesidades de la escuela.

Horario de Clases

El Director deberá exigir que cada grado o sección tenga su horario de trabajo. Este horario debe ser autónomo en algunos aspectos y general en otros para toda la escuela, tales como el recreo. El Director debe orientar a los maestros en su formulación y sugerir que estos horarios no deben ser absolutamente rígidos y sistemáticos, sino que también pueden contemplar condiciones específicas en cada

clase; tomando en cuenta los objetivos de la educación, de la escuela, su filosofía, el medio, etc.

Cuidado de los niños en los recreos y descansos

El Director debe organizar muy bien la atención que se debe prestar a los alumnos, tanto en horas de recreo como en las horas de estudio o clases, ya que el descuido en estos períodos puede provocar funestas consecuencias.

El aseo del Aula y Escuela

Sea que un establecimiento educativo cuente con un personal de servicio encargado de la limpieza o existan comisiones de alumnos para la realización de esta importante actividad; siempre es necesario organizar en la escuela un comité especial, que se encargue de garantizar la buena presentación y limpieza general del edificio escolar, teniendo un especial cuidado con los servicios sanitarios.

8. ORGANIZACION DEL ALUMNADO Y SU PERSONAL

Organización de los Alumnos

Para la organización en estos casos, el Director debe tomar muy en cuenta la filosofía de la educación, los objetivos de la Educación Nacional y de la escuela, las condiciones físicas del establecimiento, el material didáctico, -- preparación y actitud del personal docente. Desde que ha existido la enseñanza en forma colectiva en las escuelas, se ha dado la clasificación de los estudiantes. Hay necesidad de que el Director agrupe a los educandos por varias razones:

1. Para asignar un grupo de alumnos para cada maestro.
2. Los objetivos de la educación demandan diferentes sistemas de agrupación.
3. La naturaleza del niño exige agrupaciones en que pueda gozar de una enseñanza adaptada.

La Organización del Personal

Esta organización es una de las más importantes y delicadas, que encontrará el Director y para que ésta sea eficiente, comprendida y aceptada por los profesores, es necesario que el personal docente tome parte activa en la elaboración de esta programación.

Las formas de organización más corrientes y en las que están de acuerdo muchos autores, son las siguientes:

1. La especialización del personal por grados; a la especialización del Personal, Ballesteros⁽²⁵⁾ lo llama "Rotación de Clases" y que en este caso cada profesor se especializa en un grado de la escuela primaria, cambiando algunas veces.
2. Especialización del profesor por grados, en este caso el profesor se hace cargo de un grupo y lo lleva en todo el transcurso de la escuela primaria.
3. Especialización del personal por materias, el profesor se prepara para determinada materia o varias de ellas, tal como lo vemos en la educación medio o universitaria.

Cada una de estas formas tiene sus ventajas y desventajas, por lo tanto el Director debe estar atento a la mejor forma, de acuerdo a las circunstancias y niveles de educación.

9. FUNCIONES LLEVADAS A CABO EN LA OFICINA DEL DIRECTOR

La oficina del Director es tan importante como cualquiera de las otras dependencias de la escuela, es ahí donde se coordina y dirige las diferentes actividades del -----

(25) Ballesteros y Usano Antonio. Organización de la Escuela Primaria. Editorial Patria, México, D.F., 1943. Pág. 126.

establecimiento. A continuación se escribirán algunas funciones que según Luis Arturo Lemus⁽²⁶⁾ se pueden desarrollar desde ese lugar:

- a) Aspecto Físico Es natural pensar que para la realización efectiva de la labor del Director, éste debe contar con una dependencia que contenga un equipo de trabajo mínimo y otros aspectos auxiliares para el desarrollo de tan delicadas funciones. Se debe procurar, que la Dirección sea uno de los mejores lugares de la escuela, que de la impresión de orden, comunidad, aseo, arte y nitidez.
- b) La Oficina del Director, centro de comunicación entre Autoridades y Personal Docente La Dirección será el cual se desarrollarán las más amplias, variadas e importantes relaciones personales y medio de comunicación entre las autoridades del ramo, abarcando también las existentes con el personal docente de la escuela.
- c) La Oficina del Director como centro de comunicación entre la Comunidad y la Escuela En este lugar se llevan a cabo las más variadas relaciones entre los diferentes sectores de la comunidad y la escuela; los padres de familia llegan a informarse de la situación educativa de sus hijos, así también vecinos, comerciantes, agentes sociales, visitas y otras autoridades, acudirán a la escuela con diversos fines y nadie más que el Director estará capacitado y facultado para -- mantener la unidad de información y defender los intereses de la escuela.
- d) La Supervisión desde la Oficina del Director El Director debe contar con el tiempo suficiente para la supervisión de la labor docente; así como del espacio -

(26) Lemus, Luis Arturo. El Director Democrático de una Escuela Primaria. Editorial del Ministerio de Educación Pública, Guatemala, 1953. Pág. 120.

suficiente en su despacho para desarrollar con libertad las actividades de investigación y experimentación en relación a este aspecto.

e) La Orientación escolar desde la oficina del Director

En los establecimientos en los cuales no se tenga personal específico de orientación, el Director deberá asumir esta importante responsabilidad y desde su oficina emanarán todas aquellas directrices que conduzcan a -- los estudiantes hacia una vida mejor.

f) La Estadística e información centralizada en la Oficina del Director

El Director llevará el control estadístico tanto del personal docente, como de los alumnos y esto permitirá que sea centro de información general. Es oportuno recordar que el Director debe operar estadísticas e informaciones de alta calidad y funcionalidad, para que haya en ellos exactitud, prontitud, unidad y armonía de datos.

g) La Actividad social en la Oficina del Director

La Oficina del Director es el sitio más apropiado para la realización de las actividades de intercambios sociales en la escuela.

h) El Material Didáctico controlado desde la Dirección

El Director debe seguir un sistema de control del material didáctico que se utiliza en la escuela, para poder determinar y especificar en cualquier momento las existencias y necesidades.

i) Aspecto Burocrático

En la Enciclopedia Temática de la Educación de Ediciones Santillana, menciona otros aspectos dentro de las tareas organizativas desde la Oficina del Director y considera las siguientes:

- Registros Específicos: Matrícula, asistencia, calificaciones, médico, de personal, de certificados, de correspondencia oficial, visitas relacionadas con padres de familia.

- Inventario de Material: Que es una constancia de material y bienes que son propiedad del establecimiento, llevando un libro autorizado por las autoridades respectivas.
- Presupuesto y Contabilidad: Es un registro en el que se hace constar todos los recursos económicos de la escuela, anotando los ingresos y egresos realizados.

D. LOS SISTEMAS DE SUPERVISION DE LA ESCUELA

1. DEFINICION DE SUPERVISION

La supervisión es una investigación de causas y situaciones. Una ayuda moral, científica y profesional, oportuna y ampliamente brindada para coordinar, estimular y dirigir el desenvolvimiento de los maestros, buscando el mejoramiento del proceso enseñanza-aprendizaje.

Contraposición entre qué es, Supervisión Antigua y Supervisión Moderna:

SUPERVISION MODERNA	SUPERVISION ANTIGUA O TRADICIONAL
1) Su enfoque es hacia el estudio y análisis de problemas y situaciones.	1) Su acción principal es la vigilancia y fiscalización, se aferra al pasado.
2) Está dirigida a los maestros, alumnos y otras circunstancias.	2) Se aferra a tener su mirada hacia un solo sujeto: El Maestro.
3) Tiene una gran variedad de funciones, situaciones, modalidades, nuevas técnicas, nuevos métodos.	3) Utiliza como acción fundamental las visitas con fines correctivos.
4) Es una supervisión planeada y organizada, bien definida, con recursos, sistematizada.	4) Es una supervisión improvisada, sin organización, ni planificación provisional.
5) Una supervisión derivada que surge de las situaciones, de los problemas, de la realidad, de las necesidades con participación de otros elementos. Es cooperativa también.	5) No surge de las necesidades, sino se hace a base de imposición, trata de ver a su manera los problemas que surgen. Es autoritaria, no hay manera de creación, se da la autoridad formal que es la menos aceptada.
6) Busca el trabajo en grupo. Facilita más la interacción entre los mismos componentes de la supervisión.	6) Trabajo aislado, puede marginar algunos, no puede dar a conocer a todos.

El Director como un supervisor de la tarea educativa en su escuela debe:

- a) Ser un buen coordinador y dirigente, con una cultura general y técnica con creatividad para realizar su labor.
- b) Ser una persona encargada de asistir a los maestros en sus actividades docentes, con el propósito de mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje.
- c) Ser un maestro capaz, dotado de una serie de cualidades y aptitudes que le permitan coordinar acertadamente la acción educativa.
- d) Tener autoridad, que se basa en el nacimiento de la - capacidad y experiencia.
- e) Tener tacto, tratando de mejorar con mucho cuidado.
- f) Cuidar el clima de la escuela, siendo lo mas objetivo posible.
- g) Inspirar fé, que será un resultado de todo lo anterior.

He aquí algunas razones de la naturaleza y significado de la acción supervisora del Director:

- a) Evita la rutina de la enseñanza.
- b) Promueve el perfeccionamiento de los maestros de la escuela.
- c) Asegura la unificación y el desarrollo del programa.
- d) Contribuye de manera científica al perfeccionamiento de la escuela.
- e) Vincula la acción de la escuela con la comunidad.

2. ACCION SUPERVISORA

En la acción supervisora del Director, no deben faltar algunas características fundamentales, entre las cuales se puede mencionar las siguientes:

- a) Debe ser eminentemente educativa: Porque es parte del proceso, estableciendo una acción de retroalimentación.
- b) Debe ser científica: Provoca el análisis constante de nuevas situaciones utilizando las etapas del Método Científico.
- c) Debe ser social: Promueve la interacción del grupo y la igualdad de oportunidades educativas.
- d) Debe tener características éticas necesarias: Para --promover relaciones en funciones moral, legal, respetuosa y orientadora, favoreciendo las relaciones humanas.
- e) Debe ser creativa: Estimula la actividad educativa, la originalidad y participación con criterio propio.

3. OBJETIVOS DEL DIRECTOR

El Director en su compleja tarea de supervisión, deberá tener en mente lograr, hasta donde sea posible los siguientes objetivos:

- a) Elevar la eficiencia interna y externa del proceso educativo.
- b) Buscar la expansión cualitativa y cuantitativa de los servicios y oportunidades educativas.
- c) Mejorar las condiciones educativas de los usuarios.
- d) Proporcionar una participación efectiva de la educación en el desarrollo de la comunidad.

4. PROCEDIMIENTOS DE SUPERVISION

A continuación se mencionan algunos procedimientos más generalizados, que el Director como supervisor en su escuela puede utilizar en el desempeño de sus funciones como tal.

- a) Visitas a salones de clases: La visita como medio de supervisión, es uno, que a criterio de muchos, lo colocan como el más importante, porque el Director se pone en contacto directo con la situación de la escuela, obteniendo la información inmediata. Hay varias clases de visitas que dependen del propósito y circunstancias previstas: visitas planeadas, casuales, anunciadas, - repentinas, a solicitud del maestro, a solicitud del - Director.
- b) Sesiones con el personal: Las sesiones como medio de supervisión tienen por objeto mejorar la enseñanza, estimular y orientar el desenvolvimiento profesional de los maestros en servicio. Este procedimiento no sólo es importante, sino indispensable para la buena marcha de la escuela, aprovechando esta oportunidad para la unificación de las diferentes actividades de los maestros y escuela en general.
- c) Clases demostrativas: Luis Arturo Lemus⁽²⁷⁾ menciona a Good Carter quien de una definición de clase de demostración así: "A las efectuadas con el propósito de ilustrar a un grupo de profesores, materiales, procedimientos y técnicas usadas en trabajos escolares".

Estas clases las pueden impartir profesores, Directores u otras personas extrañas al establecimiento, y deben desarrollarse en las condiciones ordinarias de una clase normal, para no perder su objetivo, y caer en situaciones ficticias.

(27) Lemus, Luis Arturo. "El Director Democrático de una Escuela Primaria". Editorial del Ministerio de Educación Pública. Guatemala, 1953.

5. ORIENTACION DE LOS ALUMNOS

Definición: Elaborar un concepto definitivo de la orientación no es posible, debido a su amplitud, pero si se puede dar uno que reuna en mínimo grado en contenido generalizado de esta importante actividad, el cual lo ofrece Mario José Wrebe y que fue publicado en la revista "Pedagogía" año III, No. 6, editada en Brasil y dice: "La orientación del Educando, es el proceso dinámico que trata de orientar la formación de la personalidad integral del educando, llevándole elementos para un mejor ajuste al medio y para una elección conciente de la profesión que mejor le convenga, - formando como base sus posibilidades y las oportunidades - educacionales que se les ofrecen".

La orientación es una actividad que cada día va siendo más reconocida y comprendida en la escuela, llegando a ser actualmente en muchos establecimientos educativos, un recurso de mucho valor en el desenvolvimiento armónico de los alumnos.

En las escuelas se dan varias clases de orientación, éstas pueden ser:

- a) Orientación educacional: Cuyo objetivo principal es ayudar a los alumnos a seleccionar inteligentemente - los cursos que necesita, ya sea que se trata para otras actividades.
- b) Orientación vocacional: Es un proceso que ayudará al educando para escoger una ocupación, preparándolo para ella.

6. ORIENTACION DE LA PERSONALIDAD

Son aquellas actividades de orientación que no son específicamente educacionales ni vocacionales, sino que se refieren más que todo a la personalidad del educando.

El Director debe saber que la orientación del educando, es

una actividad indispensable de su establecimiento, por las siguientes razones:

- El abandono en que la mayoría de alumnos se ven relegados, por los cambios de valores normativos de una vida particular y de la sociedad.
- La complejidad existente de la vida familiar y escolar.
- El alto incremento de la población escolar. Desperso
nalización.
- Anonimato a que se ve reducido el educando.
- Cambios de niveles de estudio.
- Por las múltiples interrogantes de los alumnos.

El orientador es el elemento fundamental de la orientación y el Director como orientador, deberá poseer las condiciones personales y actitudes deseables para el ejercicio de esta función, como por ejemplo:

- Habilidad para tratar con las personas.
- Capacidad de iniciativa y liderazgo.
- Capacidad de empatía.
- Capacidad de adaptación a muchos sistemas.
- Actitud de discreción.
- Simpatía por el educando.
- Sensibilidad para actuar.
- Comprensión y tolerancia.
- Buen Humor.
- Coherencia sin intransigencia.
- Equilibrio emocional.
- Aceptar a los alumnos como son.

El profesor Alberto Blasi Branbilla, recomienda algunas técnicas para la orientación vocacional, debido a que las

contingencias imponen muchas veces, que sean el Director o el maestro los encargados del servicio de orientación en su escuela y para el auxilio de tal tarea, ofrece estas técnicas que son sencillas de utilizar y las cuales son las siguientes:

Gnoseograma: Consiste en una tabla para visualizar cuales son las asignaturas por las que el alumno siente preferencia continúa.

Psicograma: Muestra items para que el maestro califique - informalmente a su alumno, por observación sobre los aspectos referidos.

Tabla Aptitudinal: Consiste en un círculo radiado en seis partes y que a la vez contiene otros círculos concéntricos que ofrecen ciertas pautas caracteriológicas y de cualidades psicofísicas.

Niveles de Inteligencia: Para medir la inteligencia por medio de escalas de distintos grados, con un nivel comparativo.

Perla A. de Hierro, menciona también algunas técnicas muy interesantes, las que se describen a continuación:

	Visitas	de Organización de Exploración de Ocación Entrevistas Reuniones Circulares/Boletines Lecturas dirigidas Cursos-cursillos
VERBALES		
	Directa	Clase Demostrativa Clase Regular
DE OBSERVACION		
	Indirecta	Proyecciones Películas Muestras pedagógicas Material de Museo
PARTICIPACION DIRECTA		Enseñanza dirigida Grupos de Trabajo

Imideo Nérici, en su obra, Supervisión Educativa, menciona Métodos y Técnicas de Supervisión, que parecen muy valiosos para el trabajo del Director, como Supervisor en su escuela. He aquí los siguientes:

- a) Método Científico: Consiste en observar al maestro en el desenvolvimiento de sus funciones, para luego en una labor individualizada, orientarlo a fin de que supere sus deficiencias.
- b) Método No-Directivo: Indica que a base de estímulos y amplias oportunidades, el maestro tome conciencia de su desempeño y encuentre por si solo los caminos para mejorar su actuación.
- c) Método de Facetas Múltiples o Mixto: Tiende al perfeccionamiento del maestro, con la utilización de las técnicas que se consideren más apropiadas a la situación y a las personas.

- d) Método de Ayuda Mútua: Consiste en la labor integrada entre Director y Maestro, con miras al perfeccionamiento del proceso enseñanza-aprendizaje.
- e) Método Clínico: Es el que orienta para superar las deficiencias demostradas y previene para no incurrir en otros errores.
- f) Método por Osmosis: Consiste en promover experiencias pedagógicas con la colaboración de maestros voluntarios con la esperanza que los demás maestros los emulen.
- g) Investigación Activa: Consiste en el estudio en grupo de uno o varios problemas más o menos complejos, por medio de personas que están interesados en ellos y -- que se reúnen en varias ocasiones.
- h) La Microenseñanza: Consiste en informar al Maestro sobre un procedimiento didáctico, para que lo ponga en práctica ante especialistas y luego se le hará una apreciación crítica.
- i) El Método Delpi: Consiste en lograr un acuerdo entre maestros y demás personas comprendidas en el proceso enseñanza-aprendizaje, sobre las medidas técnicas que resulten necesarias, para aumentar la eficiencia de la enseñanza.
- j) El Método de la Representación Operativa: Consiste en escenificar por especialistas y Director una situación educacional que puede ser una clase, un recreo, etc, en que preocupan situaciones reales, con el fin de estudiarlas y buscar procedimientos para mejorarlas.
- k) Descripción de Escenas: Consiste en proponer un hecho o una situación a un grupo de personas, entre maestros, y legos, para que escriban sus opiniones del mismo y hagan sus sugerencias para darles solución.

CAPITULO III

A. DIAGNOSTICO EDUCATIVO DEL DIRECTOR EN SU ESTABLECIMIENTO.
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION. MARCO OPERACIONAL

El desarrollo de este capítulo, en lo referente al Marco Operacional, lleva a cabo la investigación y análisis de lo que ocurre, - realmente con el trabajo del Director en su establecimiento educativo, en el campo de la práctica de acuerdo con sus atribuciones, perfil profesional, funciones, recursos, acción, sistemas administrativos de organización y supervisión, así como opiniones al respecto de algunas autoridades superiores inmediatas.

Para la complementación del Marco Operacional en la investigación de campo, se hizo uso de entrevistas y cuestionarios escritos, -- que fueron respondidos por Supervisores, Directores, profesores y alumnos de establecimientos educativos oficiales de los niveles - primario y medio de la ciudad capital.

1) POBLACION Y MUESTRA ENCUESTADA

Siendo el número de establecimientos educativos muy grande, así - como también su personal docente y autoridades inmediatas superiores y no contando con los recursos suficientes para llevar a cabo una encuesta que cubriera la totalidad de centros educativos y -- sus respectivas autoridades inmediatas superiores; se optó entonces por obtener una muestra representativa, para la cual se contó con la ayuda y colaboración de supervisores Técnicos de Educación, Directores, Profesores y alumnos, quienes respondieron a entrevistas y cuestionarios escritos.

El 100% de la población encuestada está formada de la siguiente - manera:

- a) Diez y seis Supervisores Técnicos de Educación del Nivel Pri - mario Urbano de la capital, Distritos escolares del número - uno al número diez y seis.
- b) Nueve Supervisores Técnicos de Educación del Nivel Medio, de la capital.

- c) Veintiseis Directores de Escuelas Nacionales del nivel primario urbano de la capital, Distritos Escolares número, uno -- tres, cinco, seis, siete, nueve, once y trece.
- d) Cuatro Directores de Institutos de Educación Media de la capital.
- e) Ciento treinta y ocho maestros de educación primaria urbana de la capital, distritos escolares: uno, tres, cinco, seis, siete, nueve, once y trece.
- f) Doce profesores de Educación Media de Institutos Nacionales de la capital, zonas: siete, uno y doce.
- g) Ciento cincuenta alumnos de escuelas nacionales de educación primaria urbana del distrito escolar número nueve, que lo integran catorce establecimientos oficiales.
- h) Cincuenta alumnos de Educación Media de Institutos Nacionales de la capital, zonas: siete, uno y doce.

2. PROCEDIMIENTOS O TECNICAS

- a) Se utiliza el procedimiento Sintético y Analítico, con las formas y técnicas de observación y experimentación, esto, con el fin de que la variabilidad de la muestra, de un resultado confiable más aproximado.

Para ello se considera el sistema de Direcciones de Centros de Enseñanza del sector público de la ciudad capital de Guatemala, tomando como base el Distrito Escolar número nueve, nivel primario urbano, el cual consta de catorce establecimientos educativos públicos, jornada -- matutina, comprendido entre las zonas, uno, tres y siete y en el que se encuestaron a un Supervisor, catorce Directores, ciento veinticuatro maestros y ciento cincuenta alumnos. Así también se tomó muestras de otros distritos escolares del nivel primario, tales como el uno, tres, cinco, seis, siete, once y trece de la capital y para tener la mayor representatividad, se tomó en cuenta a cuatro establecimientos de Educación Media, zonas: uno y doce de esta capital.

Los aspectos a investigar son los siguientes:

- Situación legal del Director
- Características del Director
- Perfil profesional del Director
- Funciones: Administrativas, Pedagógicas, Sociales, de Relaciones Humanas, de Renovación, de Acción del Director.
- Actividades: Administrativas, de Organización, y Supervisión del Director

b) Para efectuar la evaluación de los aspectos indicados anteriormente, se utilizarán una serie de cuestionarios -- destinados a Supervisores Técnicos de Educación, Directores, Maestros y Alumnos, llevando a cabo también entrevistas con cada uno de ellos.

3. LA MUESTRA

Con el fin de comprobar las hipótesis planteadas, los resultados obtenidos en la investigación se transformarán en porcentajes respectivos. La Muestra se extrajo de la siguiente forma:

- 50% de los Señores Supervisores de la Capital
- 4.12% de los Directores de centros educativos de la capital
- 3.3% de los Maestros de centros educativos oficiales - de la capital
- 0.14% de los Alumnos de centros oficiales de enseñanza de la capital.

B. ANÁLISIS DE LAS ACTIVIDADES DEL DIRECTOR EN TODO EL CONTEXTO EDUCATIVO Y SU INTERPRETACION RESPECTIVA

Al hacer el análisis comparativo entre los resultados obtenidos - en los diversos sectores encuestados del Sistema de Direcciones - Educativas de Establecimientos Oficiales en la ciudad capital de

Guatemala, tenemos los siguientes resultados cuantitativos y cualitativos:

CUADRO No.1

PERFIL PROFESIONAL DEL DIRECTOR

De acuerdo a las observaciones y experiencias de los señores supervisores técnicos de educación en sus respectivos distritos y niveles educativos:

- 1) Aspectos para la selección de personal docente a ocupar cargos de Directores:

SELECCION DE PERSONAL	F					
	fx			fr		
	Si	No	T	Si	No	T
a) Tener el tiempo de servicio reglamentario.....	23	2	25	92%	8%	100%
b) Ser maestro que sobresale por sus capacidades.....	18	7	25	72%	28%	100%
c) Ser maestro seleccionado -- por sus capacidades de dirigir y administrar.....	18	7	25	72%	28%	100%
d) Ser especialista en administración.....	10	15	25	40%	60%	100%
e) Ser maestro que tenga las aptitudes, capacidades, habilidades, experiencias y preparación adecuadas para el desempeño de su cargo...	25		25	50%	50%	100%

Si analizamos las condiciones y requisitos necesarios que deben tomarse en cuenta en la selección de personal para ocupar cargos de Directores en centros educativos, según la opinión de los señores Superiores

Supervisores Técnicos de Educación, notamos que el 100% está de acuerdo, que sean maestros que tengan las aptitudes, capacidades, habilidades, experiencias y preparación adecuada, para el desempeño de este cargo. El inciso e) involucra los demás aspectos en un orden de prioridades mencionadas por los Supervisores, es decir que se tenga el tiempo reglamentario etc. Es oportuno comentar que los Supervisores están muy conscientes de la importancia del cargo de Director, pues son éstos los responsables de realizar la labor educativa, que los Superiores les encargan.

- 2) Ciencias, Disciplinas y áreas de asignaturas que deben conocer los Directores:

CIENCIAS, DISCIPLINAS Y AREAS DE ASIGNATURAS	F					
	fx			fr		
	Si	No	T	Si	No	T
Filosofía de la Educación....	23	2	25	92%	8%	100%
Didáctica General.....	25		25	100%		100%
Planeamiento de la Educación.	25		25	100%		100%
Historia de la Educación....	12	13	25	48%	52%	100%
Administración Educativa....	25		25	100%		100%
Supervisión escolar.....	18	7	25	72%	28%	100%
Organización Escolar.....	25		25	100%		100%
Currículo Educativo.....	25		25	100%		100%
Investigación Educativa.....	20	5	25	80%	20%	100%
Evaluación Educativa.....	25		25	100%		100%
Estadística escolar.....	18	7	25	72%	28%	100%
Psicología.....	25		25	100%		100%
Sociología.....	18	7	25	72%	28%	100%

Se hizo mención de todas las Areas y Ciencias por los Señores Supervisores, pues consideran que deben formar parte fundamental en los conocimientos para el desempeño del cargo de Director. Se refirieron especialmente a las áreas de Didáctica, Planeamiento, Orga

nización, Administración, Currículo y Psicología; en vista que éstas forman la base para el desarrollo de sus actividades.

- 3) Elementos que confirman el perfil profesional del cuerpo de Directores en acción de los distritos escolares en mención:

ELEMENTOS QUE CONFIRMAN EL PERFIL PROFESIONAL DE LOS DIRECTORES	F					
	fx			fr		
	Si	No	T	Si	No	T
a) Sus Directores mantienen el respeto	18	7	25	72%	28%	100%
b) Sus Directores trabajan con sus --- maestros.....	12	13	25	48%	52%	100%
c) Los Directores de su distrito co--- rresponden a las necesidades y de--- seos de sus maestros.....	10	15	25	40%	60%	100%
d) Los Directores de su distrito po--- seen una amplia preparación general en el campo educativo y en el cargo que desempeñan.....	7	18	25	28%	72%	100%
e) Sus Directores tienen motivaciones superiores.....	5	20	25	20%	80%	100%
f) Sus Directores son inspirados y en--- tusiásta.....	7	18	25	28%	72%	100%
g) Los Directores de su Distrito in--- sisten y utilizan todos los recur--- sos.....	10	15	25	40%	60%	100%
h) Sus Directores capitalizan el am--- biente organizado y la labor direc--- tiva de otros.....	10	15	25	40%	60%	100%
T o t a l e s.....	79	121	200	40%	60%	100%

En cuanto al análisis que corresponden a los elementos que conforman el Perfil Profesional de los Directores, nos permite observar un resultado deficiente del 60%, que lo dan los señores Supervisores encuestados. Los resultados anteriores nos permiten apreciar que los aspectos que deben conformar el Perfil Profesional de sus Directores los reconocen en un grado muy bajo.

De los factores que estructuran el Perfil Profesional, se considera que necesitan más atención, según los resultados obtenidos, -- una mejor preparación general en el campo educativo y específicamente del cargo que desempeñan los Directores para que, Supervisores, Maestros y Alumnos perciban y aprecien una labor directiva -- de calidad.

CUADRO No.2

LA SITUACION LEGAL DEL DIRECTOR DE CENTROS DE ENSEÑANZA

Con base a la Legislación Educativa de Guatemala y de experiencias personales, los Directores opinan la siguiente encuesta:

1) TITULOS Y DIPLOMAS QUE POSEEN:	F			
	Fx	Tot.	Fr	Tot.
a) Maestro de Educación Primaria Urbana.....	29	29	97%	100%
b) Profesor de Enseñanza Media	--	--	--	--
c) Licenciado en Pedagogía y - Ciencias de la Educación...	1	1	3%	3%
d) Otros.....	--	--	--	--
T o t a l e s	30	30	100%	100%

La mayoría de Directores encuestados poseen títulos de Maestros de Educación Primaria Urbana, existiendo entre ellos, tres que laboran en Educación Media.

2) TIEMPO DE SERVICIO EN EL CARGO DE DIRECTOR	F			
	Fx	Tot.	Fr	Tot.
De 0 a 5 años.....	3	3	10%	10%
De 5 a 10 años.....	3	3	10%	10%
De 10 a 20 años.....	9	9	30%	30%
De 20 o más años.....	15	15	50%	50%
T o t a l e s	30	30	100%	100%

A través de este dato, se observa que la mayoría de Directores encuestados en un 50% tienen más de 20 años de servicio en este cargo y esto manifiesta que la edad y tiempo de servicio pueden ser factores determinantes para encontrarse en un grado bajo de entusiasmo, inspiración, motivaciones superiores y en especial el deseo de superación, sabiendo que están por finalizar su labor docente en el Magisterio Nacional.

3) NIVEL EJECUTIVO	F			
	Fx	Tot.	Fr	Tot.
Primario.....	26	26	87%	87%
Medio.....	4	4	13%	13%
Otros.....				
T o t a l e s.....	30	30	100%	100%

La mayoría de Directores encuestados corresponden al Nivel Primario en un 87%, mientras que un 13%, al Nivel Medio.

4) LO QUE CONSIDERAN PARA LA SELECCION DE PERSONAL DOCENTE A OCUPAR CARGOS DE DIRECTORES:	F			
	Fx	Tot.	Fr	Tot.
a) Ser profesores que tengan las capacidades, aptitudes y preparación adecuada para desempeñar el cargo.....	7	7	23%	23%
b) Por tener únicamente el tiempo de servicio indicado por la ley.....	-	-	-	-
c) Personas especialistas en Administración Escolar.....	-	-	-	-
d) Ser personas que además como lo indica el inciso a), tengan el tiempo de servicio indicado por la ley respectiva.	23	23	77%	77%
T o t a l e s.....	30	30	100%	100%

El 77% de Directores estuvieron de acuerdo que en la selección, - deben tomarse en cuenta a personas con las capacidades, aptitudes

y preparación adecuada y necesaria para ocupar este cargo, además que cuenten con el tiempo de servicio indicado por la ley.

Finalmente el 100% de encuestados están compenetrados de la necesidad que personas con ciertas cualidades específicas y bien fundamentadas, deben ocupar cargos de Directores en establecimientos educativos.

CUADRO No.3

CARACTERISTICAS DEL DIRECTOR EN CENTROS EDUCATIVOS BASADOS EN LA EXPERIENCIA Y OBSERVACION DE MAESTROS EN SUS RESPECTIVOS ESTABLECIMIENTOS.

CARACTERISTICAS DEL DIRECTOR	F					
	Fx			Fr		
	Si	No	T	Si	No	T
a) El Director (a) de su establecimiento tiene vocación innata para la educación.....	87	63	150	58%	42%	100%
b) Su Director siente simpatía y afecto por sus alumnos.....	99	51	150	66%	34%	100%
c) Tiene su Director sentido social y humano.....	96	54	150	64%	36%	100%
d) Tiene el Director de su escuela una base sólida Pedagógica	63	87	150	42%	58%	100%
e) Tiene conciencia de los problemas de la educación.....	99	51	150	66%	34%	100%
f) Tiene confianza en la acción de la escuela.....	111	39	150	74%	26%	100%
g) Tiene su Director capacidad de conducción.....	72	78	150	48%	52%	100%
T o t a l e s:.....	627	423	1050	60%	40%	100%

h) Como resultado de su observación global o nivel institucional, cual o cuales de és--

(continúa hoja siguiente)

tas características corresponden al director de su escuela:	Si	No	T.	Si	No	T.
h.1) Autoritario.....	78	72	150	52%	48%	100%
h.2) Incomprensivo.....	105	45	150	70%	30%	100%
h.3) Excesivamente blando.....	87	63	150	58%	36%	100%
h.4) Indolente.....	96	54	150	64%	36%	100%
h.5) No realiza bien la acción educativa.....	102	48	150	68%	32%	100%
h.6) Democrático y eficiente....	39	111	150	26%	74%	100%
T o t a l e s:	507	393	900	56%	44%	100%

Aquí se debe tomar en cuenta la siguiente variante: los aspectos de los incisos del 1 al 7, tienen una interpretación del 60% aceptable y un 40% deficiente, pero en el inciso "8", la interpretación es diferente, en el cual el 56% es deficiente y el 44% eficiente, ésto por su naturaleza estadística. Por lo tanto, promediando el resultado eficiente con el deficiente, del inciso "8" - con los restantes, tienen el siguiente resultado: El 52% que muestran inconformidad con las características de sus Directores y un 48% que muestran aceptación.

Si se observan los incisos "4-5 y 6", se puede deducir lo siguiente:

- a) Que el 58% de maestros encuestados dan testimonio de carencia de una base sólida pedagógica por parte de sus Directores.
- b) Un 66% tienen unidad de criterio, al decir que, sus Directores tienen conciencia plena de la problemática de la Educación y - que dentro de ella puede contemplarse lo indicado en el inciso superior.
- c) El 74% manifiestan que los Directores confían en la acción de la Escuela, en mejorar la situación bio-psico-social de los educandos.

Nuevamente se aprecia en forma objetiva y clara la deficiencia -- marcada en una característica que consideran fundamental y que -- puede resumir a todas las anteriores y es la que corresponde al

inciso "h.6", en el cual un 74% manifiestan que sus Directores no son democráticos ni eficientes.

CUADRO No.4

PERFIL PROFESIONAL DEL DIRECTOR, DE ACUERDO A LO OBSERVADO POR --
LOS MAESTROS EN CADA UNO DE LOS ESTABLECIMIENTOS.

PERFIL PROFESIONAL DEL DIRECTOR	F							
	fx				fr			
	S	RV	N	T	S	RV	N	T
1) Elabora planes generales de trabajo, unidades, -- proyectos, guías, etc...	99	21	30	150	66%	14%	20%	100%
2) Conduce centros de estudio, talleres metodológicos, foros, etc.	21	9	120	150	14%	6%	80%	100%
3) Organiza actividades de perfeccionamiento docente.....	21	36	93	150	14%	4%	62%	100%
4) Controla la elaboración y ejecución de planes, - programas, proyectos....	111	30	9	150	74%	20%	6%	100%
5) Evalúa los objetivos del programa y el progreso - global del establecimiento.....	87	21	42	150	58%	14%	28%	100%
6) Orienta a los docentes y alumnos.....	54	51	45	150	36%	34%	30%	100%
7) Difunde técnicas de trabajo, investigaciones, - planeamiento, etc.....	21	45	84	150	14%	30%	56%	100%
8) Supervisa el proceso de enseñanza-aprendizaje...	60	36	54	150	40%	24%	36%	100%
9) Administra la división - del trabajo, desconcentración, relaciones humanas.....	75	30	45	150	50%	20%	30%	100%
10) Mantiene el respeto a -- c/maestro.....	78	18	54	150	52%	12%	36%	100%
11) Trabaja eficazmente con el personal docente.....	75	33	42	150	50%	22%	28%	100%

(Continúa hoja siguiente)

	S	RV	N	T.	S	RV	N	T
12) Corresponde a las necesidades de los maestros de su escuela	90	21	39	150	60%	14%	26%	100%
13) Posee una amplia preparación general en el aspecto educativo.....	63	42	45	150	42%	28%	30%	100%
14) Mantiene motivaciones superiores.....	60	36	54	150	40%	24%	36%	100%
15) Es inspirado y entusiásta....	72	30	48	150	48%	20%	32%	100%
16) Capitaliza el ambiente organizado y la labor directiva de otros.....	51	27	72	150	34%	18%	48%	100%
17) Es insistente y utiliza los recursos a su alcance.....	84	36	30	150	56%	24%	20%	100%
T o t a l e s.....	1002	492	756	2250	44%	22%	34%	100%

56%

Nota:

S = Siempre RV = Rara vez N = Nunca

En esta clase de tabulación se toman las siguientes apreciaciones:

Siempre = Eficiente Rara Vez = Deficiente Nunca = Muy deficiente

Por lo tanto para tener un resultado definitivo se sumarán al final los sub-totales de las apreciaciones: Rara Vez y Nunca en comparación con los resultados de Siempre.

Si observamos los resultados anteriores, podemos notar que las cualidades profesionales de los Directores, los maestros las reconocen un grado bajo o deficiente, ya sea por su falta de preparación porque no las han querido transmitir o dar a conocer a través de su trabajo.

Las cualidades:

- a) Conducir centros de Estudio.....
- b) Organizar actividades de perfeccionamiento.....
- 7) Difundir técnicas de trabajo.....
- 16) Capitalizar el ambiente organizado.....

Las reconocen los maestros en un grado muy deficiente. Así mismo los resultados de las demás cualidades las reconocen en grado pro medio eficiente, pero bajo.

Es decir pues, que al hacer la comparación entre Rara Vez y Nunca, tenemos el resultado siguiente: 44% y 56% respectivamente, que manifiesta que el Perfil Profesional de los Directores es insatisfactorio, de acuerdo con la opinión de sus maestros.

CUADRO No.5

FUNCIONES DEL DIRECTOR DE ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS, OBSERVADOS POR LOS MAESTROS EN CADA UNO DE LOS ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS - VISITADOS.

Las funciones que se tomaron en cuenta fueron las siguientes:

- Administrativas
- Pedagógicas
- Sociales
- De Relaciones Humanas
- Renovadoras

A) FUNCION ADMINISTRATIVA	F							
	fx				fr			
	S	RV	N	T	S	RV	N	T
1) Clasifica y controla al personal.....	120	21	9	150	80%	14%	6%	100%
2) Resuelve problemas.....	111	27	12	150	74%	18%	8%	100%
3) Da posesión a maestros.	129	12	9	150	86%	8%	6%	100%
4) Extiende hojas de servicio a maestros.....	150	--	--	150	100%	--	--	100%
5) Autoriza Licencias.....	93	33	24	150	62%	22%	16%	100%
6) Autoriza exámenes de graduación.....	4	--	146	150	3%	--	97%	100%
7) Extiende matriculas oficiales.....	4	--	146	150	3%	--	97%	100%
8) Registra datos estadísticos.....	123	18	9	150	82%	12%	6%	100%
9) Hace gestiones de Edificio, mobiliario y equipo.....	120	15	15	150	80%	10%	10%	100%
10) Revisa Expedientes.....	123	18	9	150	82%	12%	6%	100%
11) Cumple y vela por que se cumplan las leyes, reglamentos y otras disposiciones.....	132	178	--	150	88%	12%	--	100%
12) Lleva al día los registros obligatorios.....	132	9	9	150	88%	6%	6%	100%
13) Inspecciona el edificio	123	1	6	150	82%	14%	4%	100%
14) Revisa horarios de clases y calendario de evaluaciones.....	120	15	15	150	80%	10%	10%	100%
15) Elabora el plan general de actividades.....	123	6	21	150	82%	4%	14%	100%
16) Envía sus informes res-								

(Continúa hoja siguiente)

	S	RV	N	T	S	RV	N	T
pectivos a la Supervisión de Educación.....	120	21	9	150	80%	14%	8%	100%
17) Elabora la memoria de labores del año escolar.....	135	3	12	150	90%	2%	8%	100%
18) Arregla la papelería de Evaluación final del Ciclo escolar.....	135	3	12	150	90%	2%	8%	100%
19) Delega funciones.....	93	30	27	150	62%	20%	18%	100%
T o t a l e s	2108	252	490	2850	74%	9%	17%	100%
						26%		

Se aprecia que los puntajes de las opiniones anteriores son los esperados, en vista que una de las funciones que son atendidas con mayor regularidad por los señores Directores, es la Función Administrativa, pues son ellos los portadores y ejecutores de la acción de los Supervisores, de los maestros y de los alumnos. Por tanto, el resultado de esta función es satisfactoria y eficiente por parte de los Directores.

B) FUNCION PEDAGOGICA	F							
	fx				fr			
	S	RV	N	T	S	RV	N	T
1) Orienta sobre temas didácticos.....	42	45	63	150	28%	30%	42%	100%
2) Asesora en la planificación.....	51	48	51	150	34%	32%	34%	100%
3) Estudia y mejora el currículo.....	42	24	84	150	28%	16%	56%	100%
4) Orienta sobre la elaboración de material didáctico.....	39	36	75	150	26%	24%	50%	100%
5) Da pláticas sobre la capacidad docente.....	21	24	105	150	14%	16%	70%	100%
6) Orienta metodológicamente el proceso enseñanza-aprendizaje.....	24	24	102	150	16%	16%	68%	100%
7) Orienta en la elaboración de instrumentos de evaluación.....	36	45	69	150	24%	30%	64%	100%
8) Realiza reuniones sobre pláticas pedagógicas.....	18	36	96	150	12%	24%	64%	100%
9) Promueve la investigación pedagógica y psicológica.....	18	21	111	150	12%	14%	74%	100%

	S	RV	N	T	S	RV	N	T
10) Comprueba el rendimiento de métodos, procedimientos y aprendizaje.....	39	27	84	150	26%	18%	56%	100%
T o t a l e s.....	330	330	840	1500	22%	22%	56%	100%
						78%		

Nuevamente se aprecia que la opinión de los maestros, transformada en puntajes en esta función son muy bajos, catalogando esta -- apreciación como Muy Deficiente en un 78%.

Hay que tener presente que son los maestros los involucrados más directamente en el proceso enseñanza-aprendizaje, por lo tanto -- deberían ser los primeros beneficiarios de la acción pedagógica -- de sus Directores; pero como se esperaba, la experiencia y la investigación confirman esta insatisfacción y deficiencia de esta -- importante función educativa.

C) FUNCION SOCIAL	F							
	fx				fr			
	S	RV	N	T	S	RV	N	T
1) Favorece el intercambio social.....	75	36	39	150	50%	24%	26%	100%
2) Su Director conversa amigablemente con <u>to</u> <u>do</u> <u>el</u> <u>personal</u> <u>docen</u> <u>te</u> <u>y</u> <u>otros</u>	84	42	24	150	56%	28%	16%	100%
3) Su Director planea -- agasajos, recepciones.....	66	45	39	150	44%	30%	26%	100%
4) Su Director realiza actos sociales.....	78	36	36	150	52%	24%	24%	100%
5) Su Director mantiene buenas relaciones -- con el personal do-- cente y con el de -- otros establecimientos.....	72	42	36	150	48%	28%	42%	100%
T o t a l e s.....	375	201	174	750	50%	27%	23%	100%
						50%		

Se nota que esta función está bastante desatendida por parte de los Directores, pues en un 50% los encuestados manifiestan su insatisfacción y deficiencia en estas relaciones. Se establece, -- pues que no existe un completo acercamiento ni integración total entre maestros y Directores, por lo que éstos deben procurar cubrir esta importante necesidad.

D) FUNCION DE RELACIONES HUMANAS	F							
	fx				fr			
	S	RV	N	T	S	RV	N	T
1) Su Director mantiene vivo el espíritu de grupo entre los maestros.....	72	39	39	150	48%	26%	26%	100%
2) Mantiene su relación a la escuela con:								
- las familias.....	81	42	27	150	54%	28%	18%	100%
- las instituciones del ramo.....	57	24	69	150	60%	20%	20%	100%
- las instituciones de la comunidad.....	90	30	30	150	60%	20%	20%	100%
3) Las relaciones de su Director con el personal docente inspiran confianza, comprensión y dedicación.	69	42	39	150	46%	28%	26%	100%
4) La escuela en la que usted labora es una auténtica comunidad de ideales y esfuerzos entre Director, maestros y alumnos.....	69	42	39	150	46%	28%	26%	100%
5) Su Director se interesa por las necesidades, problemas, triunfos, etc. -- del personal a su cargo..	81	21	48	150	54%	14%	32%	100%
T o t a l e s.....	519	240	291	1050	49%	23%	28%	100%

Hay concordancia entre las funciones sociales y relaciones humanas; ya que en sus puntajes correspondientes manifiestan que el 50% y el 51% indican insatisfacción y deficiencia en estas áreas. Esta función se manifiesta y considera como la más difícil e importante del Director, en vista que maestros, alumnos y padres de familia, necesitan que su Director mantenga relaciones humanas que -- inspiren confianza, comprensión y dedicación.

E) FUNCION RENOVADORA	F							
	fx				fr			
	S	RV	N	T	S	RV	N	T
1) Su Director se ajusta a las nuevas necesidades de maestros y alumnos..	66	48	36	150	44%	32%	24%	100%
2) Orienta hacia la conquista teórica y tecnológica en el campo de la educación.....	27	51	72	150	18%	34%	48%	100%
3) Se preocupa por una constante renovación, tanto en propósitos como en la acción de la escuela.....	66	33	51	150	44%	22%	34%	100%
4) Su Director se preocupa por el mejoramiento de la enseñanza.....	48	45	57	150	32%	30%	38%	100%
5) Su Director mantiene programas de perfeccionamiento del personal en servicio.....	36	36	78	150	24%	24%	52%	100%
T o t a l e s.....	243	213	294	750	32%	28%	40%	100%
						68%		

Los profesores consideran que la mayoría de Directores no están cumpliendo satisfactoriamente con esta función renovadora, en esta investigación su resultado es muy deficiente en un 68%. Se observa que los Directores no abren nuevos rumbos educativos, ni entusiasman a sus maestros por senderos de prosperidad y renovación en sus labores docentes.

Tomando las opiniones anteriores, se hicieron las siguientes preguntas:

- 1) ¿Qué funciones considera usted que debe atender su Director con mayor urgencia en el presente ciclo escolar 1981?
 - a) Administrativas.....84% opinó que sí, 16%, No.
 - b) Sociales.....86% opinó que sí, 14%, No.

- c) Pedagógicas.....96% opinó que Sí, 4%, No.
 - d) Relaciones humanas.....94% opinó que Sí, 6%, No.
 - e) Renovadoras.....91% opinó que Si, 9%, No.
- 2) ¿A cuál o cuales de las siguientes funciones considera usted - que le ha dado mayor importancia su Director en este año?
- a) Administrativas.....32% opina que No, 68%, Sí.
 - b) Sociales.....64% opina que No, 36%, Sí.
 - c) Pedagógicas.....64% opina que No, 36%, Sí.
 - d) Relaciones humanas.....72% opina que No, 28%, Sí.
 - e) Renovadoras.....72% opina que No, 28%, Sí.
- 3) ¿Considera usted que su Director está cumpliendo con sus fun-- ciones y otras atribuciones para con?:
- a) Supervisores.....90% opina que Sí, 10%, No.
 - b) Profesores.....40% opina que Sí, 60%, No.
 - c) Alumnos.....32% opina que Sí, 68%, No.
 - d) Padres de Familia.....62% opina que Sí, 38%, No.

Al analizar estas preguntas, se puede deducir lo siguiente:

- a) Que el 91% de encuestados opinan que sus Directores deben aten-- der todas las funciones mencionadas, demandando de ellos una - mejor atención.
- b) De las cinco funciones mencionadas, únicamente la función admi-- nistrativa, ha sido de mayor importancia para los Directores y esto confirma lo indicado anteriormente al tratar en forma más específica la función administrativa, según el Punto "A". A - las demás funciones no les ha prestado la atención que merecen.
- c) Los profesores consideran que los Directores cumplen satisfac-- toriamente sus funciones con Supervisores y padres de familia, pero no lo hacen satisfactoriamente para con maestros y alum-- nos.

CUADRO No. 6

ACCION DE LOS DIRECTORES, OBSERVADA POR MAESTROS EN SUS ESTABLECI-
MIENTOS.

LA ACCION DE SU DIRECTOR	F							
	fx				fr			
	S	RV	N	T	S	RV	N	T
1) Su Director estimula y motiva el trabajo de cada persona a su cargo.....	60	42	48	150	40%	28%	32%	100%
2) La toma de decisiones la hace en base de todos....	87	18	45	150	58%	12%	30%	100%
3) Reúne al claustro de maestros para celebrar sesiones periódicas.....	93	30	27	150	62%	20%	18%	100%
4) Mantiene la comunicación constante con maestros y alumnos.....	105	12	33	150	70%	8%	22%	100%
5) Lleva un estricto control de docentes y alumnos en su trabajo respectivo....	93	24	33	150	62%	16%	22%	100%
6) Descentraliza las funciones y servicios de la escuela.....	72	42	36	150	48%	28%	24%	100%
7) Está presente en todos los ámbitos y lugares de la escuela.....	105	21	24	150	70%	14%	16%	100%
8) Vela por el buen funcionamiento físico del establecimiento.....	114	21	15	150	76%	14%	10%	100%
9) Estimula y apoya las actividades extraclase y extraescolares.....	99	21	30	150	66%	14%	20%	100%
10) Es un atalaya, un vigilante, un consejero, una persona dispuesta a servir en cualquier momento.....	90	24	36	150	60%	16%	24%	100%
T o t a l e s.....	918	255	327	1500	61%	17%	22%	100%
								39%

La Acción del Director en relación al aspecto profesional, continúa siendo observado en forma insatisfactoria y poco eficiente -- por parte de sus maestros, tal es el caso de los numerales: "1" y "6" en un 68%, los cuales no reciben estímulo y motivación para el desempeño del trabajo.

En los demás elementos mencionados, se puede notar que los maestros, los han tomado en cuenta desde el punto de vista como funciones administrativas que es lo más aceptable por el grupo de encuestados.

CUADRO No.7

LA ACTIVIDAD ADMINISTRATIVA DE LOS DIRECTORES DE CENTROS EDUCATIVOS, DE ACUERDO A LAS EXPERIENCIAS Y OBSERVACIONES DE SUS MAESTROS.

ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS DEL DIRECTOR	F					
	fx			fr		
	Si	No	T	Si	No	T
1) Su Director delega funciones.....	108	42	150	72%	28%	100%
2) Organiza Comités de maestros y --- alumnos.....	123	27	150	82%	18%	100%
3) Planea su Director todas las actividades generales.....i.....	111	39	150	74%	26%	100%
4) Programa en forma detallada el desarrollo de sus actividades.....	102	48	150	68%	32%	100%
5) Dirige en forma acertada los pasos previstos en el planeamiento o programación indicada.....	81	69	150	54%	46%	100%
6) Sistematiza los objetivos con el fin de observar su consecución final.....	81	69	150	54%	46%	100%
7) Lleva a cabo un entendimiento dentro del trabajo cooperativo, con los fines del establecimiento.....	96	54	150	64%	36%	100%
8) Inspecciona todas las actividades administrativas generales de la escuela.....	120	30	150	80%	20%	100%
9) Establece su Director una articulación de su control con las responsabilidades.....	96	54	150	64%	36%	100%
10) Estimula un desarrollo progresivo de la estructura escolar existente	81	69	150	54%	46%	100%
T o t a l e s	999	501	1500	67%	33%	100%

Al referirse de nuevo al cuadro No.5, con relación a la Función - Administrativa, se dice que es la función de mayor regularidad en la labor del Director; y las Actividades Administrativas aquí mencionadas también coinciden con la opinión de los maestros; aunque

no se tiene una aceptación totalmente eficiente, debido a que el 33% no las toman como satisfactorias; es decir, que la mayoría, - sí está de acuerdo con su cometido.

CUADRO No.8

LAS ACTIVIDADES DE ORGANIZACION DE LOS DIRECTORES DE CENTROS EDUCATIVOS DE ACUERDO A LA OBSERVACION Y EXPERIMENTACION DE SUS MAESTROS.

ACTIVIDADES DE ORGANIZACION DEL DIRECTOR	F					
	fx			fr		
	Si	No	T	Si	No	T
1) Es su Director el mayor responsable de la organización de su establecimiento.....	120	30	150	80%	20%	100%
2) La personalidad de su Director contiene los méritos y cualidades personales con las que debe contar un Director de escuela.....	48	102	150	32%	68%	100%
3) Hace su Director una adecuada distribución de su tiempo en el desarrollo de sus actividades.....	75	75	150	50%	50%	100%
4) Su Director investiga y analiza las condiciones de la comunidad.....	72	78	150	48%	52%	100%
5) Su Director dentro de su programa de organización, tiene y propicia una filosofía de la educación.....	51	99	150	34%	36%	100%
6) Su Director investiga y analiza las condiciones generales de la escuela: alumnos, maestros, edificio, etc,..	105	45	150	70%	30%	100%
7) Su Director elabora en forma conjunta con el personal docente el programa general de trabajo del ciclo escolar.....	99	51	150	66%	34%	100%
8) Lleva la estadística e información centralizada.....	108	42	150	72%	28%	100%
9) El material didáctico es controlado por la dirección.....	96	54	150	64%	36%	100%
10) Lleva registro de inventario de la escuela.....	150	--	150	100%	--	100%
T o t a l e s.....	924	576	1500	62%	38%	100%

Es interesante observar que el 80% de los encuestados confirman - que el Director, como jefe, es la cabeza de la organización y por lo tanto tiene una misión muy compleja que cumplir, aunque tam---

bién es claro, que no es fácil lograr una Dirección científica y democrática, pero de todas maneras, el Director debe tener siempre en mente que su principal objetivo es el mejoramiento de la enseñanza.

Los numerales del "2" al "5", se relacionan con algunos aspectos de la misión indicada anteriormente en su carácter científico y profesional; que de acuerdo a la opinión manifestada es deficiente y no satisfactoria para los maestros.

Los numerales del "6" al "10" se refieren a una organización de carácter administrativo, que sí es cumplida por la mayoría de -- los Directores, confirmando de nuevo lo dicho anteriormente de -- la calidad Administrativa de los Directores.

CUADRO No.9

ACTIVIDADES DE SUPERVISION DE DIRECTORES DE CENTROS EDUCATIVOS, -
DE ACUERDO A LA OBSERVACION Y EXPERIENCIAS DE SUS MAESTROS.

ACTIVIDADES DE SUPERVISION DEL DIRECTOR	F					
	fx			fr		
	Si	No	T	Si	No	T
1) Su Director visita las aulas con el fin de supervisar.....	75	75	150	50%	50%	100%
2) Efectúa su Director clases demostrativas.....	18	132	150	12%	88%	100%
3) Desarrolla la actividad de orientación a alumnos y maestros.....	39	111	150	26%	74%	100%
4) Utiliza su Director métodos y técnicas modernas de supervisión.....	51	99	150	34%	66%	100%
5) La supervisión de su Director es -- hacia el estudio y análisis de problemas y otras situaciones.....	72	78	150	48%	52%	100%
6) Hay una Supervisión planeada y organizada.....	45	105	150	30%	70%	100%
7) La supervisión de su Director es -- cooperativa, bien definida y sistematizada.....	48	102	150	32%	68%	100%
8) Su Director facilita más la interacción entre los componentes de la supervisión.....	72	78	150	48%	52%	100%
9) Su Director es un buen coordinador y dirigente, con una cultura general y técnica, con creatividad para realizar su trabajo.....	60	90	150	40%	60%	100%
10) La principal acción de su Director es la vigilancia y la fiscalización	75	75	150	50%	50%	100%
T o t a l e s.....	555	945	1500	37%	63%	100%

Se insiste recordar de nuevo, que el Director es un Supervisor en la tarea educativa de su escuela y para ello debe contar con las capacidades y aptitudes con el fin de coordinar y dirigir esta importante actividad. Si observamos los resultados en las distintas actividades de Supervisión, se pueden calificar como Muy Deficientes, en 63%. Por esta razón, los Directores deben mejorar esta actividad y atenderla con la eficiencia que merece, utilizando metodología existente con sus técnicas apropiadas a las circunstan-

cias y no como corrientemente se acostumbra en realizar una acción de vigilancia y fiscalización.

CUADRO No.10

ACTIVIDADES GENERALES DE LOS DIRECTORES DE CENTROS EDUCATIVOS, OBSERVADO POR LOS ALUMNOS DE SUS ESTABLECIMIENTOS.

ACTIVIDADES GENERALES DEL DIRECTOR	F					
	fx			fr		
	Si	No	T	Si	No	T
1) Su Director siente cariño y aprecio por los alumnos.....	164	36	200	82%	18%	100%
2) Su Director mantiene el respeto para los alumnos.....	184	16	200	92%	8%	100%
3) Su Director atiende las necesidades de los alumnos.....	160	40	200	80%	20%	100%
4) Su Director llega con frecuencia al aula a evaluar el rendimiento escolar de los alumnos.....	154	46	200	77%	23%	100%
5) Su Director les dá pláticas de orientación a cada alumno o a todos en forma colectiva.....	132	68	200	66%	34%	100%
6) Su Director se preocupa por los alumnos para que no les falte mobiliario escolar.....	156	44	200	78%	22%	100%
7) Su Director conversa amigablemente con usted, en los recreos u otras oportunidades.....	134	66	200	67%	33%	100%
8) La relación de usted con su Director le inspira confianza.....	134	66	200	67%	33%	100%
9) El Director estimula su trabajo como alumno.....	148	52	200	74%	26%	100%
10) El Director llega a su aula a dar clases de demostración.....	88	112	200	44%	56%	100%
T o t a l e s.....	1454	546	2000	73%	27%	100%

Es fácil suponer que los alumnos, por su carácter y naturaleza de educandos, sientan aprecio y afecto por sus maestros, especialmente en el caso del Director, pues lo ven como una persona especial.

Los alumnos en su mayoría son ajenos en buen grado a la acción educativa y de quienes la realizan, además son muy superficiales

a sus observaciones en este aspecto; por estos motivos, la mayoría de alumnos encuestados están satisfechos con la acción y las actividades generales de sus Directores. Pero hay que hacer notar, que el grado de satisfacción es bajo, en vista que el 27% -- manifiesta deficiencias en muchos aspectos mencionados.

CONCLUSIONES

- 1) Es necesario la constante actualización de los servicios que prestan los señores Directores de centros educativos, debido a la naturaleza cambiante de la sociedad y del factor educativo.

La dirección educativa en la actualidad, su importancia es - tanto mas compleja cuanto mas grande es la función educativa. La dirección supone una serie de conocimientos, destrezas pedagógicas y una cultura general amplia, difícil de alcanzar - para los no preparados profesionalmente.

- 2) En los propósitos integrales de una dirección democrática y - eficiente, se contempla una mejor coordinación entre los servicios educativos, sistemas pedagógicos y personal docente.
- 3) Las necesidades educativas de la época demandan con urgencia un cambio de todos aquellos aspectos que en las leyes y reglamentos de la Educación Nacional, que se refieren a la preparación y selección del personal a ocupar cargos directivos en - centros de educación nacional.
- 4) La condición económica insuficiente de muchos directores y -- sus familias, que es una de las causas de inoperancia en este importante cargo, no permitiendo que surja en ellos el inte--rés necesario para la superación científica.
- 5) Los programas con que trabajan las escuelas normales del país, deben ser estructurados y adaptados a la preparación técnica administrativa de maestros, que en el futuro podrán ocupar -- cargos de directores.
- 6) La mayoría de personas que trabajan en centros educativos, es -- peran encontrar en los Directores, la respuesta adecuada a -- sus esperanzas de superación y obtener de ellos los elementos

culturales, sociales y humanos que les permitan un mejor desenvolvimiento en sus labores cotidianas.

- 7) Que no existe todavía una política educativa categórica y definida del Ministerio de Educación, sobre la preparación, especialización, capacitación y actualización de maestros que están desempeñando cargos directivos o que pretenden desempeñar dichos puestos.
- 8) Tanto autoridades educativas superiores, como Directores y -- Maestros están de acuerdo, que para ocupar cargos de Directores de centros educativos, es necesario tener el tiempo de -- servicio reglamentario, una adecuada preparación y capacidades naturales respectivas.
- 9) Los datos que en el Marco Conceptual y Operacional se obtuvieron, son los que vienen a dar el parámetro para medir, confirmar o refutar los supuestos que se proponen en el presente -- trabajo, por medio de las hipótesis planteadas al principio. Para ello se presentan los siguientes resultados generales:
 - a) En cuanto al análisis que corresponde a los elementos que confirman el Perfil Profesional de los Directores, se aprecia un resultado deficiente del 60% por parte de los señores Supervisores Técnicos de Educación; así como un resultado insatisfactorio también por parte de los maestros en un 56%.
 - b) Respecto a las características del Director se da testimonio de la carencia de una base sólida pedagógica por parte de ellos, manifestando a la vez en un alto porcentaje, que sus directores no son eficientes ni democráticos.
 - c) En relación a las funciones: los Directores escolares no se dedican a cumplir generalmente con sus funciones y atribuciones: técnico-administrativas, técnico-docentes y sociooculturales en forma completa; confirmándolo los resul-

tados obtenidos, así: 78%, 50%, 51% y 8% en todos sus aspectos, que dan una significación deficiente.

- d) En el presente estudio, la acción, actividades administrativas y organización que realizan los Directores escolares de la capital de Guatemala, no existen diferencias -- significativas, según la opinión de la población encuestada; pues un 63% está satisfecha con estas actividades de sus Directores, mientras un 37% no está de acuerdo; lo -- que manifiesta que su resultado es eficiente, pero bajo.

- e) La investigación da un resultado del 63% de insatisfacción de parte de los maestros, en relación a las actividades de Supervisión que realizan los señores Directores, no estando acorde a las necesidades de los establecimientos o de los grupos que son afectos al trabajo docente.

RECOMENDACIONES

- 1) Se hace una proposición y sugerencia a los Directores de centros educativos para que profundicen temas sobre Didáctica General, Planificación Educativa, Administración Escolar, Organización Escolar Evaluación Educativa, con el fin de mejorar el desempeño de sus actividades y a la vez dar una mejor orientación al personal que labora con ellos.
- 2) Se aboga porque el Ministerio de Educación dé la importancia meritoria al cargo que ocupan los Directores escolares y le - torne su decidido apoyo.
- 3) Se propone a los señores Supervisores Técnicos de Educación, medir periódicamente la eficiencia y cientificidad de la labor educativa de sus Directores, haciendo uso de una evaluación que permita los ajustes necesarios y la retroalimentación del proceso.
- 4) Se propone a los responsables de la educación en Guatemala, - realicen en forma periódica y sistemática: seminarios, cursillos, mesas redondas, etc., con el fin de determinar un Perfil Profesional de los Directores escolares y fijar las características de este cargo para que respondan a las exigencias de los fines de la educación nacional.
- 5) Que los señores Directores estén muy atentos a las realidades de la vida escolar, a las formaciones sociales que se estan - dando y a la evolución tecnológica que estamos viviendo.
- 6) Se recomienda a los señores Directores realicen autoevaluaciones constantemente y revisen sus tareas, atribuciones, funciones y actividades específicas, para detectar si hay actividades que se les dedica más tiempo del recomendable o si se les presta menos atención de la que necesitan.

- 7) Es urgente la creación de un organismo en el Ministerio de Educación que planifique, supervise, administre y coordine la preparación, capacitación, actualización y el trabajo de los señores Directores escolares, con el fin de aprovechar en mejor forma estos recursos humanos.
- 8) Que los resultados obtenidos en el Marco Operacional, sirvan para demostrar tanto a Directores, como a los responsables de la educación en Guatemala, la verdadera realidad de la situación del Director de centros educativos de la ciudad capital y hagan estos últimos una revisión del pensum de estudios de las escuelas Normales; así como realicen los ajustes necesarios a la Legislación Educativa, Planes Generales y otras disposiciones que regulen la actividad docente del país.
- 9) La creación de Centros Educativos de Capacitación Permanente podría ser una solución al problema planteado en el transcurso del trabajo, capacitando en forma ordenada y constante tanto a Directores en servicio, como a Maestros que deseen prepararse para el futuro, con visión a ocupar este cargo. Estos centros educativos proporcionarían un caudal de conocimientos a la práctica-profesional adoptando medidas de entrenamiento para garantizar la eficiencia y la autorealización en el trabajo. Proporcionaría también un conjunto de habilidades y comportamientos necesarios al papel profesional del Director y procesos para inducirlo al entrenamiento en el cargo, asegurando identidad con él.
- 10) Otra recomendación para mejorar el servicio que prestan los Directores escolares en la educación nacional, podría ser un nuevo Nivel de Estudio para la Capacitación en el cargo de Director, correspondiéndole después del nivel Normal y que dependa técnica y administrativamente del Ministerio de Educación, con un nombre tentativo como este: Nivel Superior Técnico, Administrativo, Docente para Directores. Para la ubica-

ción de estos Centros Regionales o como anexos a las Escuelas Normales. Este nivel contaría con las características siguientes:

- Continuidad: El personal docente puede continuar, complementar, ampliar y perfeccionar sus estudios anteriores, así como atender los estudios propios de este nivel.
- Integración: Con ampliación de los contenidos programáticos en forma integral, según las respectivas áreas urbana o rural.
- Flexibilidad: El currículo se puede adaptar o profundizar -- de acuerdo con las necesidades de los grupos o regiones, -- complementándolo con diversas actividades, tales como seminarios, mesas redondas, microdocencias, simposios, etc.; -- así como actividades inter-regionales, con el fin de enriquecer la formación, dándole un carácter multidisciplinario.
- Estimular para la capacitación: Para que el docente se interese por su superación, se deben crear incentivos y facilidades que sean necesarios, entre los cuales se pueden mencionar: becas, capacitación en la propia región geográfica, materiales gratuitos, nuevas prerrogativas en el control escafonario docente e incremento del sueldo al ocupar cargos de Directores.

La ejecución de esta propuesta puede dar paso a un Sistema -- Nacional de Perfeccionamiento, destinado a ubicar a los Directores educativos en la categoría profesional que les corresponde y que les propiciará una actitud más compenetradora con el hecho educativo, dándole la oportunidad de renovar sus reflexiones y experiencias, a la vez que adquiere un nuevo caudal de conocimientos. Tomando en cuenta las opiniones de Supervisores, Directores y Maestros, mencionadas en el Marco -- Operacional de este trabajo, el plan de estudios debe contar con las áreas siguientes:

AREA PEDAGOGICA:

Pedagogía General
Didáctica General
Investigación Pedagógica
Planeamiento de la Educación
Orientación Escolar
Currículo Educativo

AREA TECNICO ADMINISTRATIVA:

Administración Escolar
Organización Escolar
Supervisión Escolar
Estadística Escolar
Legislación Educativa
Técnicas de Investigación

AREA FILOSOFICA:

Filosofía de la Educación

AREA SOCIOLOGICA:

Relaciones Humanas
Sociología
Comunicación

AREA PSICOLOGICA:

Psicología General
Psicología del Aprendizaje

OTRAS AREAS:

Idioma
Cultura Nacional

Que el tiempo de duración de estos estudios pueda ser de cinco semestres, participando Directores en servicio y docentes en general con deseos de prepararse en este campo. Y al finalizar dichos estudios el Ministerio de Educación extienda el título o diploma correspondiente, para que sean reconocidos por la Sección de Catalogación y el Registro Civil de la República.

- 11) También se puede mencionar la Educación Personalizada y a -- Distancia como un medio de capacitación permanente a Directores escolares y buscar la preparación adecuada. Se puede -- acudir a esta forma, atendiendo a la capacidad que tiene el hombre de formar su propio juicio, de fomentar la reflexión, la síntesis, el análisis y la creatividad.

La Educación Personalizada puede responder a las necesidades de las personas, pues conocemos de los adelantos de la ciencia, la técnica, la comunicación y de las aportaciones y conquistas logradas por la Psicología.

Le corresponderá al Ministerio de Educación la administración y organización de este plan de estudios y que pueda darle el nombre de "CAPACITACION TECNICO-ADMINISTRATIVA A DISTANCIA PARA DIRECTORES", con las siguientes características y requisitos:

- Todo Director en servicio está obligado a realizar los estudios indicados, hasta alcanzar la graduación correspondiente.
- El tiempo de duración de los estudios y contenidos programáticos o áreas de estudio serán las mismas indicadas en el inciso 10) de estas recomendaciones.
- Periódicamente se entregarán por correspondencia los materiales de trabajo y estudio.

- Mensualmente o bimestralmente se tendrán reuniones para tener entrevistas y evaluaciones con personal guía de este plan de estudios.
- Un Título o Diploma, acreditará a la persona que haya realizado satisfactoriamente estos estudios.

Es urgente buscar la superación de los Directores y que se les motive hacia el desarrollo y el progreso, que utilicen adecuadamente las posibilidades ofrecidas por los medios de comunicación y sean capaces de adquirir su propia cultura para incorporarla al progreso científico de su cargo.

BIBLIOGRAFIA

1. González Orellana, Carlos. HISTORIA DE LA EDUCACION EN GUATEMALA. Editorial "José de Pineda Ibarra" Guatemala, 1976.
2. Nassif, Ricardo. PEADOGIA GENERAL. Editorial Kapelusz, Buenos Aires, 1976.
3. Hill George. ORIENTACION ESCOLAR Y VOCACIONAL. Traducido - por Enrique Paloz Báez. Editorial Pax, Méjico, 1973.
4. Mira y López, Emilio. MANUAL DE ORIENTACION PROFESIONAL. 6a. Edición, Editorial Kapelusz, S.A., Buenos Aires, 1965.
5. Killiam, Ray A. DIRECCION EN LA ADMINISTRACION. Traducción de Hilario Ramos. Ediciones Reverte Mexicana, S.A., México, 1969.
6. Lemus, Luis Arturo. ORGANIZACION Y SUPERVISION DE LA EDUCACION PRIMARIA. 2a. Edición, Edición Cultural Centroamericana, S.A., Guatemala. 1963.
7. Lemus, Luis Arturo. EL DIRECTOR DEMOCRATICO DE UNA ESCUELA PRIMARIA. Edición del Ministerio de Educación Pública, Guatemala, 1953.
8. Lemus, Luis Arturo. ADMINISTRACION, DIRECCION Y SUPERVISION DE ESCUELAS. Editorial Kapelusz, S.A., Buenos Aires, 1975.
9. Lemus, Luis Arturo. ADMINISTRACION DE LA EDUCACION. Editorial Universitaria, Guatemala, 1963.
10. Sachs, Benjamín. ADMINISTRACION Y ORGANIZACION EDUCACIONAL. Traducción de Marcelo Pérez Rivas. Editorial Florida. Centro Regional de Ayuda Técnica, Buenos Aires, 1972.
11. Wiles, Kimbal. TECNICAS DE SUPERVISION PARA MEJORAR ESCUE--LA. Traducción de Marta Pajuelo. Editorial Trillas, México, 1965.
12. Filho, Lourenco. ORGANIZACION Y ADMINISTRACION ESCOLAR. Editorial Kapelusz, S.A., Buenos Aires, 1979.
13. Nérici, Imideo Giusselle. HACIA UNA DIDACTICA GENERAL DINAMICA. 10a. Edición, Editorial Kapelusz, Buenos Aires, 1977.
14. Valerio García, José María. EDUCACION PFRSONALIZADA. ¿UTOPIA O REALIDAD?. Ediciones Paúlinas, Madrid, 1976.
15. Blalock, Hubert M. INTRODUCCION A LA INVESTIGACION SOCIAL. Editores Amorrortu, Buenos Aires, 1971.

16. Tirado Benedí, Domingo. TECNICA DE LA INVESTIGACION PEDAGOGICA. Manuales Universitarios UNAM, México, 1967.
17. Jiménez Castro, W., INTRODUCCION AL ESTUDIO DE LA TEORIA ADMINISTRATIVA. 2a. Edición, Fondo Cultural Económico, México, 1965.
18. Arias Galicia, Fernando. INTRODUCCION A LA TECNICA DE INVESTIGACION EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION Y DEL COMPORTAMIENTO. 3a. Edición, Biblioteca Técnica de Psicología. Editorial Trillas, México, 1979.
19. García Coronado, Carlos Enrique. LEGISLACION EDUCATIVA. -- Guatemala, 1973.
20. Best, John W. COMO INVESTIGAR EN EDUCACION. 3a. Edición, - Ediciones Morata, S.A., Madrid, 1974.
21. Ministerio de Gobernación. CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DE GUATEMALA. Editorial "José de Pineda Ibarra", Guatemala, - 1976.
22. Ministerio de Educación LEY DE EDUCACION NACIONAL. REGLAMENTO DE LA LEY DE EDUCACION NACIONAL. Decreto Legislativo No.73-76. Acuerdo Gubernativo No. M de E 13-77, respectivamente. Editorial "José de Pineda Ibarra", Guatemala, 1978.
23. Secretaría General del Consejo Nacional de Planificación -- Económica. PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 1979/82. Sector Económico.
24. UNESCO. Oficina Regional de Educación. BOLETIN DE EDUCACION No.26, 1979.
25. UNESCO. PRIMER PROGRAMA DE ADIESTRAMIENTO A DIRECTORES EN SERVICIO. 1979.
26. UNESCO. PRIMER PROGRAMA DE ADIESTRAMIENTO A DIRECTORES EN SERVICIO, 1970.
27. UNESCO. LA ADMINISTRACION DE LA EDUCACION EN GUATEMALA. -- Funcionamiento, problemas y cambios necesarios. 1973. Oscar René Paniagua.
28. USIPE. (Unidad Sectorial de Investigación y Planificación - Educativa). EBEMENTOS DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR. 1981. Carlos A. Hernández.
29. UNESCO. LA ADMINISTRACION DE LA EDUCACION EN GUATEMALA. -- 1980. Giuseppe Anzoldi.
30. Enciclopedia Técnica de la Educación, Editorial Santillana, España, 1970.

31. Luzuriaga, Lorenzo. DICCIONARIO DE PEDAGOGIA. 2a. Edición, Edición Losada, S.A., Buenos Aires, 1962.
32. Diccionario Enciclopédico Quillet, Tomo I.
33. Diccionario UTHEA, Tomo I.