

Eduardo Roberto Quiñónez Gualip

**BIBLIOTECA CENTRAL-USAC
DEPOSITO LEGAL
PROHIBIDO EL PRESTAMO EXTERNO**

**"INFLUENCIA DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR EN LA
FORMACION DE LOS ESTUDIANTES DEL NIVEL PRIMARIO
DEL DEPARTAMENTO DE SUCHITEPEQUEZ"**

ASESOR:

Lic. M.A. Mariano Federico Ramírez



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

Guatemala, 1992

D.L.
07
T(401)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, mayo de 1992

INDICE GENERAL

	Página
INTRODUCCION	I
I MARCO CONCEPTUAL	
A. Antecedentes del Problema	1
B. La Importancia del Problema	2
C. Planteamiento del Problema	2
D. El alcance y los límites del problema	2
II MARCO TEORICO	
1. ¿Qué es Administración?	5
1.1. Administración Escolar	5
1.2. Características de la Administración Escolar	6
1.3. Factores que condicionan la Administración de Escuelas	7
2. El Proceso Administrativo	8
2.1. Planificación	9
2.2. La Organización	10
2.3. La Dirección	11
2.4. Coordinación de Actividades	12
2.5. Control de la calidad docente	12
2.6. Cualidades personales del Director de una escuela	14
3. ¿Cómo son los Administradores Escolares?	15
3.1. Administradores Autocráticos	15
3.2. Administradores Anárquicos	16
3.3. Administradores Democráticos	17
3.4. Formación Profesional del Administrador Escolar	17
3.5. El Perfil del Administrador Escolar	19
3.6. Relaciones Humanas del Administrador Escolar	21
3.7. La Cogestión Administrativa	22
3.8. Técnicas para Administrar una Escuela	23
4. El alumno de la Escuela Primaria	30
4.1. El Desarrollo Biológico	31
4.2. El Desarrollo Psicológico	34
4.3. El Desarrollo Social	38

5. Cómo aprende el alumno de la Escuela Primaria	40
5.1. El Proceso de Enseñanza-aprendizaje	41
5.2. El Papel del Administrador Escolar (director) en el Proceso de Enseñanza-aprendizaje	42
5.3. Teorías del Aprendizaje	43
5.4. Leyes del Aprendizaje	48
5.5. La Represión Escolar como Condicionamiento del bajo rendimiento de los estudiantes	49
5.6. La participación interactiva del estudiante en su aprendizaje	52
5.7. La Autogestión como producto de una Administración Democrática	54
6. Marco Situacional	54

III MARCO METODOLOGICO

A.1 Objetivos	59
A.2 Hipótesis	59
B Variables	60
C. Sujetos	61
D. Técnicas e instrumentos	61

IV MARCO OPERATIVO

1. Resultados de las encuestas a los docentes de las Escuelas que tienen director sin grado	65
2. Resultados de las encuestas a catedráticos de las cuatro asignaturas básicas de los Institutos de Educación Básica del departamento de Suchitepéquez.	85
3. Resultados de las encuestas a estudiantes del primer grado de Educación Básica que provienen de Escuelas que tienen director sin grado.	96
4. Resultado de la entrevista hecha a los Directores sin grado de las Escuelas Oficiales Urbanas del departamento de Suchitepéquez	106

	Página
5. Resultado de la entrevista hecha a los Coordinadores Técnicos Sectoriales de Educación	108
6. Interpretación de los resultados obtenidos en el ensayo pedagógico	111
Conclusiones	129
Recomendaciones	131
Bibliografía	133
Anexos	135

INTRODUCCION

La administración escolar es un proceso sistemático que se desarrolla a través de la interacción de sus elementos para la consecución de los objetivos que persigue y siendo la escuela la institución social responsable del desarrollo educativo en las comunidades, es importante resaltar que el Director como administrador debe estar capacitado para ser el guía de esa organización y dirigir a sus administrados para que se proporcione a los alumnos una educación de buena calidad en función de los objetivos educacionales.

Para que el proceso administrativo de una escuela sea eficiente, el director debe desarrollar las funciones básicas de la administración escolar: Planeación, organización, dirección, coordinación y control de la calidad docente; porque son los pilares que sostienen el contexto de la organización, y si no se usan las técnicas adecuadas para aplicarlas, el establecimiento educativo en su conjunto, no marchará ordenadamente y el proceso enseñanza-aprendizaje será deficiente y habrá bajo rendimiento escolar en los alumnos.

En el departamento de Suchitepéquez, en la mayoría de las escuelas oficiales urbanas que tienen director que no ejerce docencia (director sin grado), se desarrolla un proceso de enseñanza-aprendizaje sin la calidad deseable según lo demuestra la investigación realizada a través de las encuestas respondidas por los docentes y ex-alumnos de estas escuelas, para efecto del presente trabajo de tesis, lo cual incide en que los maestros realicen su tarea docente sin la supervisión adecuada, haciendo cada quien lo que quiere y lo que puede, sin tener metas comunes, porque la Dirección no les da asistencia técnica para realizar mejor el trabajo educativo, redundando esto en la baja calidad de la enseñanza y consecuentemente bajo rendimiento escolar de los estudiantes.

Para buscar una solución a este problema se realizó el presente trabajo de tesis titulado: INFLUENCIA DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR EN LA FORMACION DE LOS

II

ESTUDIANTES DEL NIVEL PRIMARIO DEL DEPARTAMENTO DE SUCHITEPEQUEZ. La intención es ayudar a estos directores de escuela para que mejoren su administración educativa en beneficio de los alumnos y en consecuencia de la comunidad.

Para poder confirmar el problema objeto de tesis se encuestó a: 52 catedráticos que imparten las cuatro asignaturas básicas en el primer grado de los institutos de educación básica, 763 alumnos del primer grado de estos institutos que provienen de escuelas con director que no ejerce docencia (director sin grado), 323 docentes de las escuelas en referencia; se entrevistó a: 26 directores que no ejercen docencia y 6 Coordinadores Técnicos Sectoriales. La investigación se realizó en todos los municipios en donde funcionan las escuelas mencionadas anteriormente, institutos oficiales y por cooperativa del departamento de Suchitepéquez.

Al finalizar las encuestas y entrevistas, se confirmó la necesidad que tienen los directores que no ejercen docencia de conocer y poner en práctica técnicas adecuadas para aplicar las cinco funciones básicas de la administración escolar y para demostrar que al usar estas técnicas, mejora la calidad del proceso de enseñanza y por lo mismo, mejora el rendimiento de los alumnos, por lo que se realizó un ensayo pedagógico, capacitándose en el mismo a un director, en el conocimiento de la necesidad sentida detectada en la investigación; en el mismo ensayo, se tomó también una escuela de control, donde el director no se le capacitó sino se le dejó en libertad de trabajar como tradicionalmente lo venía haciendo. Después de haber finalizado un bimestre, se compararon los resultados obtenidos por ambos grupos de alumnos y los pertenecientes al grupo experimental mejoraron su rendimiento en forma notoria.

El presente trabajo consta de cuatro partes fundamentales: en la primera está descrito: El Marco Conceptual con los antecedentes, importancia, planteamiento, alcances y límites del problema. En la segunda

III

parte se describe el Marco Teórico que es la base científica de nuestra investigación y que en forma general se desarrolla con los siguientes temas: ¿Qué es administración?, la administración escolar, el proceso administrativo y sus funciones básicas; cualidades personales del director de una escuela; ¿Cómo son los administradores escolares?, su formación profesional, el perfil deseado del mismo, sus relaciones humanas; la cogestión administrativa, técnicas para administrar una escuela. El alumno de la escuela primaria, su desarrollo biológico, psicológico y social; cómo aprende este alumno en la escuela primaria, incluyendo: el proceso enseñanza-aprendizaje, el papel del administrador escolar en este proceso, teorías y leyes del aprendizaje. La represión como condicionante del bajo rendimiento escolar, se incluyen aquí algunas actitudes represivas que adoptan tanto los docentes como los directores en contra del alumno; y para finalizar están desarrollados los temas de suyo importantes para los señores directores en la realización de un proceso de aprendizaje democrático, como lo son: La participación interactiva del estudiante en su aprendizaje y la autogestión como producto de una administración democrática. Además como un complemento, está descrito el marco situacional que sirve para ubicar a la persona encargada de la investigación en el contexto donde se da el problema. La tercera parte incluye: El Marco Metodológico donde aparecen los objetivos, hipótesis, variables: independiente y dependiente; sujetos investigados y las técnicas e instrumentos que sirvieron para realizar la presente investigación y la descripción de cómo se llevó a cabo el ensayo pedagógico. La cuarta parte incluye: La presentación, análisis y estudio de los datos; las conclusiones finales y recomendaciones a las autoridades educativas y directores en general y en especial a los que no ejercen docencia; finalmente la bibliografía y un anexo: Plan del ensayo pedagógico y encuestas usadas en la investigación.

I. MARCO CONCEPTUAL

A. Los Antecedentes del Problema.

En investigación exploratoria hecha en la Unidad de Coordinación Educativa Departamental de Suchitepéquez y en escuelas oficiales urbanas que tienen director que no ejerce docencia (director sin grado) del mismo departamento, se comprobó que el proceso Enseñanza-aprendizaje que se desarrolla en las escuelas en referencia, no tiene la calidad deseable y es por ello que cada año que pasa, hay un buen porcentaje de niños que caen en la repitencia escolar; esto se debe, entre otras razones, que los directores de estas escuelas no cumplen las cinco funciones básicas de la administración escolar, dedicándose únicamente a actividades rutinarias tradicionales que en nada ayudan al proceso de aprendizaje, lo que origina un completo desorden en el mismo. El desconocimiento y falta de aplicación de estas funciones trae como consecuencia que los maestros realicen su tarea docente en forma improvisada, ya que en ningún momento se les proporciona ayuda técnica para desarrollar la misma, sometiendo al alumno a esta improvisación que a su vez, incide que éste caiga en la repitencia escolar, por lo que es afectado emocionalmente y lo más probable es que abandone prematuramente el sistema educativo con lo cual resulta perdiendo él y su familia y consecuentemente el país, que por eso no puede bajar su alto índice de analfabetismo, y por lo mismo retrasa su desarrollo socioeconómico.

El bajo rendimiento escolar que se da en las escuelas del área urbana de Suchitepéquez se confirmó al revisar las estadísticas de USIPE en donde consta que en el año 1,987 de 29,694 alumnos que fueron evaluados, 20,083 fueron promovidos, lo que equivale al 67%; los otros 9,611 restantes que equivalen al 33%, no fueron promovidos. En 1,988, el 68% de los evaluados fueron promovidos y el restante 32% no fueron promovidos. (1) Esto indica que el 33 y 32% respecti-

(1) Ministerio de Educación, USIPE, Estadísticas educacionales 1,987 y 1,988, estadística final P.P. 17 y 23.

vamente de la población evaluada aumentará los índices de repitencia escolar en el área urbana de Suchitepéquez, aunque en algunos casos los alumnos no promovidos ya no se inscriben más en las escuelas, representando tal caso en un porcentaje aproximado del 15% de la población inscrita al inicio del ciclo escolar; esto es producto de una serie de factores entre los cuales está el desorden imperante en las escuelas que tienen director que no ejerce docencia (director sin grado), al no realizar las cinco funciones básicas de la administración escolar.

B. La Importancia del Problema.

Es preocupante la situación en que se encuentran estas escuelas por la poca capacidad administrativa que demuestran los directores, por lo tanto, es necesario que los mismos enmarquen su acción en las cinco funciones básicas de la administración escolar; pero en vista de que la mayoría de ellos las desconocen y otros, conociéndolas adolecen de la suficiente capacidad administrativa para aplicarlas en beneficio de los alumnos; de ahí la motivación para realizar la presente investigación, referida únicamente a los directores que no ejercen docencia (directores sin grado) de las escuelas oficiales urbanas del departamento de Suchitepéquez; por lo tanto sus conclusiones sólo serán válidas para la población descrita y no podrán generalizarse para el resto de las escuelas primarias del país.

C. Planteamiento del Problema.

¿Cuál será la forma más adecuada para que los directores de las escuelas oficiales puedan aplicar técnicas de administración escolar que ayuden a mejorar la calidad de la educación que reciben los alumnos que cursan su educación primaria en el área urbana del departamento de Suchitepéquez?

D. El Alcance y los Límites del Problema.

Los alcances de la presente investigación se enmarcan en las escuelas cuyos directores no ejercen docencia

que se ubican en el área urbana del Departamento de Suchitepéquez y que son sostenidas por el Estado (= del Sector Oficial). No se incluyen aquellas escuelas, del Sector Oficial, en donde el Director sí ejerce docencia, porque ellas son las menos y también porque en ellas los directores, de alguna manera, tienen una mejor administración educativa y, en consecuencia quedan fuera de la variable manejada en esta investigación. Por lo tanto, la validez y confiabilidad del estudio se circunscribe a las escuelas en referencia y no pueden generalizarse para el resto de escuelas primarias del país.

II. MARCO TEORICO

1. ¿Qué es Administración?

Toda empresa necesita ordenar todos los elementos que la componen a fin de que éstos se integren a la organización para que trabajando con eficiencia contribuyan a alcanzar las metas propuestas, sea esta empresa: industrial, religiosa, hospitalaria o educativa. Para que dicha empresa pueda lograr sus objetivos, necesita que todos sus componentes se agrupen en un proceso, sugiriendo, cómo, con qué y cuándo se realizarán las acciones; el por qué y cómo ejecutar esas tareas es una decisión conjunta de administrador y administrados, así como controlar si están siendo dirigidas las acciones de acuerdo con lo planificado.

Para contestar a la interrogante ¿Qué es administración? se puede decir que: "Administración es el proceso sistemático de planear, organizar, dirigir y controlar las acciones de una organización, asimismo aplicar los demás recursos para conseguir los objetivos trazados". (1)

Como la administración la llevan a cabo los seres humanos y los objetivos de la misma se encaminan hacia el servicio de la sociedad, por tal motivo se dice que la administración es una actividad de interrelación social por los elementos que conforman su estructura y por los fines que persigue.

1.1 La Administración Escolar

La administración escolar forma parte de la Administración Pública y su papel, dentro de la educación, es asegurar que se realice la enseñanza-aprendizaje con la calidad necesaria para que en el educando se dé el cambio de actitud llamado: "Formación", el cual es necesario para que puedan aspirar a obtener mejores niveles de vida para él, para su familia y para su comunidad.

(1) STONER, James A. F./WANKEL, Charles, Administración p.p. 14, 15.

En otras palabras, se puede asegurar que la preocupación de la Administración Escolar es la realización de todas las actividades encaminadas hacia la Formación Integral de la personalidad de los educandos, la cual se inicia con el aprendizaje de los alumnos; en consecuencia es obvio pensar que el Administrador Escolar (director) es el responsable de que la escuela, como empresa educativa, tenga una buena organización que permita aspirar a alcanzar la eficiencia interna que responda a las necesidades del alumno y de la comunidad en la que se ubica.

1.2 Características de la Administración Escolar.

La administración escolar difiere en lo humano de la administración de empresas financieras o de cualquier otra índole y no se quiere decir con esto que la escuela no sea considerada como una empresa, claro que sí lo es, pero por el producto que forma, que es el hombre, es una empresa eminentemente social; a diferencia de las otras, cuyo producto es material. Mientras la escuela trabaja con seres humanos en constante devenir, las otras empresas trabajan con insumos materiales inanimados y ésta, debe ser una situación que los Administradores Escolares deben tener presente siempre, ya que trabajan con seres humanos y no con robots, a quienes hay que formar para que ayuden a impulsar el desarrollo de los pueblos.

Por otro lado, es importante recordar que en la escuela trabajan maestros que han sido formados para participar en la toma de decisiones y no sólo para obedecer órdenes del Señor Director; por lo tanto, su organización es especial porque en la misma se delegan responsabilidades que implica delegar funciones con su respectiva dosis de autoridad y al administrador (director) únicamente le corresponde coordinar el proceso.

Lo anterior demuestra que la Administración Escolar es una tarea que debe ser encomendada a una persona capaz de gobernar a través de los demás y de guiar su compleja estructura con mucho tino para no atropellar a los profesionales de la educación, con diferentes niveles académicos que en ella trabajan; ha de esmerarse

por ser coordinador de las actividades planificadas; y por eso es que debe tener una buena formación académica y un liderazgo activo. Todo lo anterior, viene a dar como resultado que, la eficiencia de la escuela y la calidad del producto que se pretende formar, va estar condicionado por el STATUS que tenga el Administrador.

Finalmente, la evaluación de la calidad del producto final, en otras empresas se hace conforme la calidad de la materia prima y otros elementos que lo conforman, empero esto es observable a corto plazo. En la Administración Educativa no sucede así, por cuanto que se trabaja con seres humanos y la calidad del producto no es observable a corto plazo, sino es un proceso largo y complejo, con un camino escabroso lleno de dificultades Psicobiosociales; por lo que el director deberá usar toda su madurez y preparación académica para conseguir la eficiencia interna del sistema que a su vez permita alcanzar los objetivos propuestos.

1.3 Factores que Condicionan la Administración de Escuelas.

La administración de una escuela está condicionada por tres elementos que convergen entre sí y que influyen en su organización total, tales elementos están agrupados en función de los objetivos trazados por la escuela y los mismos son llamados factores. Estos factores son tres:

- a) Factor humano.
- b) Factor estructural
- c) Factor económico.

a) Factor Humano: Dentro de los tres factores enumerados, éste es el más importante porque en toda la organización es imprescindible la actuación del ser humano, por una sencilla razón, él es el elemento pensante, actuante y creador de toda la actividad administrativa de una escuela. No se concibe ninguna administración que no parta del ser humano, ya que

es el motor que impulsa a la empresa a alcanzar sus objetivos.

b) Factor Estructural: El factor humano es el elemento que le da vida a la administración de una escuela, empero sus esfuerzos irán mejor encaminados hacia los objetivos, que quiere alcanzar el centro educativo, si existe un ordenamiento lógico que le vendrá a dar forma a la organización y por lo consiguiente desempeñará mejor el papel que se ha trazado.

La eficiencia administrativa dependerá en alto grado de la forma en que esté organizada la institución educativa; de cómo esté estructurada la empresa y esto depende del tipo de gobierno que propicie el administrador escolar (director), de su talento, de su preparación y de su habilidad para gobernar para que haya eficiencia interna y evitar así la anarquía.

El factor estructural se refleja en el organigrama de la institución educativa, allí es donde se involucra a todos los estamentos y donde se enmarcan las jerarquías de la organización.

c) Factor Económico: Este factor está compuesto por todos los recursos financieros que utiliza el centro educativo para adquirir los insumos necesarios para el buen funcionamiento de éste y cumplir la planificación previamente elaborada.

Los tres factores mencionados anteriormente componen el engranaje de la administración escolar, porque los tres son interdependientes y a través de ellos, con una buena Dirección y Coordinación más un eficiente control de la calidad de la tarea docente se pueden alcanzar los objetivos trazados por la escuela, como empresa educativa.

2. El Proceso Administrativo.

Para James A. F. Stones, "La Administración Escolar, es una serie de fases o funciones individuales

que integran un proceso". (2) y, por lo tanto el administrador escolar (Director de la escuela) debe comprometerse en que dichas fases se realicen con toda exactitud para asegurar con ello el éxito de la empresa educativa; de lo contrario podrá realizarse la enseñanza pero no podrá asegurarse el aprendizaje y es que el director de un centro educativo es el máximo armonizador del esfuerzo del personal para la consecución de los objetivos planificados y para lograrlo debe orientar la realización de todas las fases del proceso, de tal manera que: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar la calidad de la educación, que reciben los alumnos, debe ser su preocupación máxima.

2.1 Planificación: Para la mayoría de autores de obras sobre la Administración, la planificación es la función más importante que debe desempeñar un administrador, ya que de ella depende el rumbo que ha de tomar la empresa, durante determinado tiempo y, además, la forma en que se ha de llegar a dicha meta. En efecto, "Los planes dan a la organización sus objetivos y fijan el mejor procedimiento para obtenerlos. (3) y para efectuar una buena planificación, una buena estrategia es tratar de darle respuesta a las siguientes interrogantes: ¿Cuál es la situación actual de la escuela y por qué? ¿Cuáles son sus principales problemas y sus causas? De seguir así ¿Qué puede esperarse en un futuro cercano y en otro a larzo plazo?; es decir que se tiene que hacer un diagnóstico y pronóstico de la situación educativa del establecimiento". (4)

"Para planear es aconsejable llevar una metodología básica que además de los descrito anteriormente permita referir con una explicación clara y concreta, realista y detallada, lo que hay que hacer, cómo hacerlo y quién, cuándo y con qué se hará

(2) Ibid. P. 13

(3) Ibid. P. 14

(4) AGUILAR, José Antonio y BLOCK, Alberto, Planeación escolar y Formulación de proyectos, P. 28

cada una de las actividades, es decir, aquí es donde se contemplan las estrategias y la programación de los hechos, a todo esto se le llama: Plan de acción". (5) "Se incluyen, también dentro del plan, las estrategias para ir evaluando los logros que se van alcanzando a fin de garantizar la calidad de la educación, es decir, vigilar las medidas de eficiencia mínima de las acciones planificadas (planificación del control)". (6)

El administrador que quiere realizar una buena planeación escolar debe contemplar todos los aspectos de la metodología básica referida anteriormente porque ello le ayuda a definir el camino a seguir durante un año lectivo, partiendo desde el punto en que se encuentra la escuela hasta dónde debe dirigirse, cómo y con qué hacer lo que hay que hacer y vigilar la calidad de la educación para que no se desvíe de los objetivos que se quieren lograr; considerando así a la escuela como un sistema donde se interrelacionan e interaccionan todos los elementos de la comunidad educativa para que el alumno aprenda.

2.2 La Organización: La organización escolar consiste en el ordenamiento lógico de los elementos que conforman el todo de una escuela, en esta función el director delinearé los roles a seguir por cada miembro, grupo o comité organizados dentro de la institución educativa. Esta función es la encargada de la esquematización y jerarquización de la estructura institucional, involucrando todos los medios a su alcance, haciéndola funcional a través de técnicas adecuadas para la consecución de los objetivos de la escuela.

En esta fase el director delega funciones y autoridad con las responsabilidades implícitas para el mejor encauzamiento de las actividades y llevarlas así a un feliz término, asimismo implica que el

(5) *Ibid* P. 29

(6) *Ibid* P. 30

director tenga conocimientos de las leyes, reglamentos y normas que rigen a la administración escolar.

"Para la realización de la organización se recomienda las siguientes actividades:

- Subdividir el trabajo en obligaciones operativas.
- Establecer los deberes operativos de cada persona.
- Establecer líneas de autoridad y áreas de responsabilidad.
- Definir los requisitos de cada puesto.
- Seleccionar y colocar al individuo en el puesto adecuado.
- Delegar la debida autoridad en cada miembro de la administración.
- Proporcionar al personal instalaciones y otros recursos.
- Revisar la organización a la luz de los resultados." (7)

2.3 La Dirección: Después de haber trazado los planes, decidida la estructura organizacional de la escuela; viene la dinámica para la ejecución de las diversas acciones planificadas; en esta función es donde el director debe emplear todo su talento de administrador para poder armonizar con los grupos hasta llegar a los objetivos.

Esta función es llamada también: ejecución, liderazgo, motivación, estimulación y otros nombres que le dan diferentes autores, teniendo involucradas las actividades siguientes:

- "Comunicar y explicar los objetivos a los subordinados.
- Dirigir las acciones planificadas coordinando al personal.
- Guiar a los subordinados para que cumplan con las normas de funcionamiento.
- Desarrollar a los subordinados para responsabilidades futuras.

(7) *Ibid.* P. 27

- Mantener información actualizada de las acciones.
- Estimular al personal.
- Recompensar y reconocer el trabajo bien hecho.
- Revisar la ejecución a la luz de los resultados."

(8)

2.4 Coordinación de las actividades: Esta fase de la administración escolar consiste en el acto de conjuntar, orientar y armonizar los esfuerzos del personal, en las distintas actividades dirigidas, hacia el logro de los objetivos de la escuela.

Esta función abarca todo el contexto de la administración, es donde descansa la esencia de la misma, ya que el administrador se convierte como un director de orquesta, dirigiendo, motivando y armonizando todas las acciones de los distintos estamentos, es aquí donde él hace uso de toda su capacidad de liderazgo para dinamizar con buenos modales a toda la organización: maestros, alumnos, padres de familia, en función de los recursos financieros, materiales y tecnológicos que permitan alcanzar en forma eficiente y eficaz los objetivos y metas de la institución educativa.

La coordinación ubica al director de una escuela como el principal responsable de que la organización camine sin problemas en el proceso enseñanza-aprendizaje, una falla de éste puede desarmonizar la misma y torcerá el camino marcado. Para lograr una buena coordinación el director, además de su capacidad de liderazgo, debe usar toda su habilidad comunicativa para lograr mayor efectividad mediante el entendimiento común, lo cual, a su vez, es producto de un proceso de persuasión.

2.5 Control de la Calidad Docente: "Después que el director de la escuela con la participación de los docentes y estudiantes hayan planteado los objetivos, organizado y distribuido el trabajo, puesto en acción el mismo con una coordinación; el siguiente paso es "Comprobar o continuar" lo que se está

haciendo con el fin de cerciorarse de que se está progresando satisfactoriamente el esfuerzo de otros hacia el objetivo planificado". (9)

Esta función consiste en desarrollar mecanismos que hagan posible vigilar el proceso de enseñanza y demás actividades inherentes al aprendizaje; así mismo detectar problemas que estén obstaculizando el normal desarrollo del trabajo individual o de grupo para usar las medidas correctivas necesarias.

Por medio del control de calidad de la tarea docente el director obtiene una visión real de lo que está sucediendo en la organización y ello le permitirá mantenerla en la vía correcta sin permitir que se desvíe demasiado de sus objetivos. El control se divide en dos partes que son: La Supervisión Docente y la Evaluación, incluida en esta última tanto la evaluación del rendimiento escolar como la de los programas educativos.

2.5.1 La Supervisión Docente: Se entiende por Supervisión la actividad tendiente a coordinar, estimular, ayudar y dirigir el desenvolvimiento de los maestros para que con ello se mejore el proceso de enseñanza-aprendizaje.

"La Supervisión docente es un servicio democrático y sugerente de ayuda y asistencia al educador, destinado a lograr el mejoramiento de los resultados del proceso educativo que atañe a todas las actividades y a todas las personas que concurren en este proceso y que se realizan mediante un trabajo cooperativo". (10)

Como consecuencia de lo anterior, el director debe convertirse en un "Supervisor Docente", promoviendo actividades para perfeccionar el trabajo profesional de los maestros partiendo de la base que

(9) Ibid P. 46

(10) FERMIN, Manuel, Tecnología de la Supervisión Docente, P. 15

si el profesor se perfecciona mejor en su quehacer, mejor será la calidad del producto deseado; creándose así en la escuela un ambiente de estudio y análisis de métodos, técnicas y procedimientos en el cual se abra campo propicio para las innovaciones metodológicas en el proceso educacional.

2.5.2 La Evaluación: Esta actividad del control trata de medir el desempeño de las acciones que se llevan a cabo y compararlas con las normas ya establecidas, evalúa resultados y detecta si los mismos están respondiendo a las necesidades del alumno y de la comunidad para adoptar medidas correctivas y mejorar el trabajo docente.

Todas las funciones de la administración escolar, están íntimamente relacionadas entre sí de tal manera que si falla una fallan las demás y el director es el coordinador general de todas ellas; por lo que debe mantener un liderazgo en el cual utilice mucho la comunicación ya sea oral o escrita, pero que se dé a entender en todos los aspectos, utilizando buenas relaciones humanas con los subordinados.

Obviamente todos los esfuerzos de la administración, se realizan en beneficio del alumno y de su formación integral, por lo que se hace necesario que las cinco funciones básicas descritas anteriormente se realicen con eficiencia por la persona que dirija un centro educativo, quien debe tener además de la experiencia docente, una formación profesional acorde al rol que debe desempeñar.

2.6 Cualidades Personales del Director de una Escuela.

Un director de escuela es un profesional con las siguientes cualidades personales:

- "Cultura general y competencia especial en, por lo menos una materia de enseñanza.
- Buena experiencia como maestro de grado.
- Buena capacidad de expresión y de comunicación.
- Salud mental y física.

- Justicia, paciencia, benevolencia, flexibilidad, simpatía, perseverancia y habilidades innatas, en un grado no inferior al que se espera hallar en todo maestro de grado.
 - Buenos conocimientos de Filosofía de la Educación.
 - Interés por la bibliografía especializada en la educación.
 - Interés por las personas en general y especialmente por los jóvenes que necesitan educarse.
 - Coherencia entre idea, la palabra y la acción."
- (11)

3. ¿Cómo son los Administradores Escolares?

En nuestro medio existen pocos "Directores con grado" lo cual implica que estos directores cumplen también funciones docentes, y la mayoría son directores sin esta doble función, por lo que se dedican única y exclusivamente a la administración escolar. Los directores con o sin grado, adoptan distintas actitudes para administrar la escuela y ello los hace caer dentro de uno de los tipos de administrador que existen y que su nombre identifica a forma o actitud con que se administra, de ahí que se diga que hay administradores: autocráticos, anárquicos, democráticos, etc.

3.1 Administradores Autocráticos.

Estos son aquellos administradores que centralizan todo el poder en su persona, todo gira a su alrededor sin delegar funciones ni mucho menos autoridad a los docentes, no dan al grupo la oportunidad de desarrollar su espíritu creador. Se les llama también: Dictatoriales.

Un grupo dirigido por esta clase de líder, no se siente estimulado para desarrollar sus propias aptitudes para el mando, asimismo evidencia una gran dependencia hacia él ya que ninguna actividad puede realizarse ni seguirse si el director no está

(11) SPERB, Dalila C., Dirección y Supervisión en la Escuela Primaria, P. 46.

presente para dar las órdenes del caso. El director autocrático exige el trabajo sin explicaciones del por qué de la actividad y qué objetivos se persiguen con la misma.

En cuanto a las relaciones interpersonales entre el grupo y el director, generalmente se dan con un cierto grado de agresividad, por el ambiente imperante, el cual restringe confianza, oportunidad y participación en la toma de decisiones; es decir, no existe en este ámbito ninguna libertad de acción; la única idea que impera es la del director.

La administración autocrática influye negativamente en la comunidad educativa, pero especialmente en el alumno, creándole agresividad y resentimientos en sus diferentes relaciones interpersonales.

3.2 Administradores Anárquicos.

Esta clase de administrador es aquel que deja que todos hagan lo que quieran, prefiere no criticar, no dar sugerencias para no crearse problemas, es un líder pasivo, que con su indolencia provoca el desorden en el grupo con lo cual la educación baja en calidad. Ante su ineptitud administrativa, prefiere ser amistoso con todos para hacerse querer, pero su actitud causa incertidumbre y descontento entre maestros y alumnos quienes se ven precisados a actuar a su libre albedrío en perjuicio de la unidad de la empresa porque no hay eficiencia en las acciones.

Muchos directores consideran que con este estilo de administración están practicando una Administración Democrática y se escudan en que ellos dan libertad al personal; pero la verdad es otra y por eso es que impera el desorden y la indisciplina se adueña del establecimiento, ante la ausencia de un líder que dirija las acciones hacia objetivos definidos, que le dé solidez y confianza al proceso educativo que se sirve.

Todo lo anterior trae como consecuencia una baja calidad en la educación, un alumno mal preparado, mal formado, porque únicamente recibió alguna información que muy poco le ayuda para su desarrollo educacional.

3.3 Administradores Democráticos.

"Los administradores que llevan este estilo de Dirección, protagonizan un liderazgo enmarcado dentro de las principales características de la Administración Democrática, las cuales están representadas por el justo equilibrio entre derecho y responsabilidades". (12)

El líder democrático da libertad de acción, orienta, coordina y dirige el trabajo de grupo, pero que al mismo tiempo delega funciones y responsabilidades, y comparte la autoridad dentro de todos los estamentos de la organización. Las decisiones no sólo son tomadas por el líder sino por todo el grupo; él da el ejemplo de cooperación y por eso nunca dice: "háganlo", sino hagámoslo; el pronombre imperante en esta administración es el nosotros; estimulando así la participación conjunta.

En esta administración el ambiente que se respira es de confianza, de colaboración y por tal motivo las relaciones interpersonales son buenas, no existe el descontento y agresividad en la conducta del grupo; consecuentemente, el alumno aprende en un ambiente ideal y, por lo tanto, la educación que recibe es de una calidad aceptable.

3.4 Formación Profesional del Administrador Escolar.

Toda empresa, cualesquiera de las que existen en el medio, necesitan proporcionar a la sociedad un producto de buena calidad con el objeto de dejarle beneficios, tanto a la empresa como también a la comunidad a la que sirve, empero, el desarrollo del

(12) Ibid P. 47

proceso de producción deberá estar administrado por una persona capaz, profesional y con la experiencia necesaria para obtener estos resultados. El administrador, entonces, juega un papel importante y decisivo para que una empresa logre los objetivos que persigue.

Parangonando lo anterior con la administración escolar, es importante resaltar lo que apunta Lourenco Filho cuando dice que "El seminario interamericano de planeamiento integral de la educación" concluyó en una oportunidad en que "El éxito de la administración educativa depende ante todo del elemento humano", por lo tanto hay que llevar a la administración de escuelas, personas capacitadas, seleccionadas de acuerdo con su formación y su competencia técnica y administrativa". (13) Se comprenderá que es de vital importancia que el administrador escolar tenga estas calidades por cuanto que la sociedad exige ciudadanos aptos para involucrarse en el proceso de desarrollo de la misma, de tal suerte que el director de una escuela tiene que ser un profesional conocedor de las necesidades comunitarias para una adecuación constante del currículo a desarrollar en su establecimiento, para que la escuela trabaje en función de la comunidad como una empresa social.

En las escuelas de Suchitepéquez generalmente los directores, en la escuela primaria, son maestros que tienen cierta experiencia como docentes y se han dado cuenta como su antecesor ha dirigido la escuela, teniendo así patronos administrativos antiguos; sin embargo, lo anterior no es suficiente para realizar una buena gestión administrativa en una empresa social tan delicada como lo es la escuela, la experiencia es una condición necesaria en los directores, pero además de ello debe contar con otros conocimientos acordes con los avances educativos y con las expectativas educacionales de los destinatarios de la educación, a fin de asumir con propiedad la administración del Centro Escolar.

(13) FILHO, Lourenco, Organización y administración escolar, P. 229.

Estas dos condiciones: Profesionalismo actualizado y experiencia, darán como resultado una personalidad sólida en el director, para el desenvolvimiento de su actividad.

3.5 El Perfil del Administrador Escolar.

Todos los países se están preocupando por contar con administradores profesionales en el campo de la educación y, con la asesoría de la UNESCO, se han hecho varios intentos por definir el perfil que deben llenar estos profesionales; pero aún no se cuenta con el perfil ideal y es seguro que nunca se podrá contar con él, debido a que la educación debe estar en constante cambio para adaptarse a las circunstancias actuales. Sin embargo es importante apuntar algunas características que ayudan a acercarse al perfil deseado, y éstas pueden ser las siguientes:

3.5.1 Debe ser Administrador Público.

La escuela es una institución pública, no importando si es sostenida por el Estado, por la iniciativa privada o por ambos; lo cierto es que presta un servicio público y en consecuencia debe constar con un administrador que esté imbuido de ese espíritu de servicio a los demás, aunque sin salirse de los márgenes de la ley, ni apartarse de los fines de la educación. Todo ello implica que el administrador debe conocer, además de las normas, la política, los fines y los objetivos de la educación nacional. De tal suerte que un administrador educativo no sólo debe conocer y saber usar las técnicas generales que utiliza la administración del Estado, sino también conocer los problemas propios de su escuela, la cual tiene una función pública; debe conocer además, los problemas económicos presupuestarios de la escuela a su cargo, con respecto al presupuesto nacional, eso le dará una visión amplia del por qué tiene o no problemas de implementación; de personal; de equipo técnico, etc. Se quiere decir con lo anterior, que por ser un administrador público debe conocer los problemas en que está inmerso en la función pública.

3.5.2 Debe ser un Administrador Profesional.

Las exigencias de nuestro tiempo, en cuanto a la administración educativa se refiere, hace imperativo que las instituciones escolares estén dirigidas por un hombre con capacidad directiva y con conocimientos técnicos administrativos; que no sea un improvisado sino un profesional especializado en administración, capaz de responder a las exigencias de la empresa a su cargo.

En cuanto a su forma de gobernar, el administrador profesional debe asumir una actitud de neutralidad ante los vaivenes de la política partidista a fin de que ello no influya en la toma de decisiones, lo cual no quiere decir que no acate los objetivos de la educación que fija la política del Estado; ya que mientras más lejano esté un administrador de la política partidista, más profesional será su trabajo en la escuela a su cargo. Con lo anterior se quiere decir que los puestos de la administración escolar no deben ser adjudicados a los políticos partidistas, sino que deben ser dados a los administradores profesionales; de la misma manera que los administradores profesionales no tienen nada que hacer como dirigentes políticos, porque su formación sólo es para gobernar una escuela.

Todo lo anterior dará como resultado, una política administrativa institucional neutral de carácter permanente, alejada de influencias, cambios y vaivenes políticos, lo que traerá como consecuencia una administración eficaz, tecnificada y duradera de los administradores.

3.5.3 Debe ser un Administrador General.

El administrador debe ser un experto en administración, con capacidad de dirigir a la empresa hacia objetivos que redundarán en beneficio de la sociedad.

En la organización educativa encontramos profesores con diferencias individuales que la hacen com-

pleja, por lo que la función gerencial sólo puede ser asumida por aquellos que han sido preparados para desempeñarla, obviamente esto significa que no pueden realizarla eventualmente otras personas. De tal suerte que las organizaciones públicas que tienen como misión prestar los servicios de la educación, necesitan de profesionales que tengan conocimientos jurídicos, que estén en posesión de técnicas modernas de gestión educativa, que conozcan los problemas específicos de la organización educativa y que posean una mentalidad gerencial; por lo tanto, estos administradores necesitan una formación polivalente.

3.6 Relaciones Humanas del Administrador Escolar.

"Dalila C. Sperb, en su libro: Dirección y Supervisión en la Escuela Primaria, cita a Kimball Wites, diciendo que este autor opina al definir las relaciones humanas en la administración escolar, que el responsable de un cargo de Dirección debe demostrar su fe en el valor de cada individuo, así como respetar los sentimientos y las aspiraciones de las personas con las que trabaja". (14)

El director de una escuela, debe considerar que en su organización están involucradas personas con diferentes tipos de emociones, con diferentes tipos de motivos personales, entonces, sobre esa base debe éste tratar a los administrados, usando técnicas modernas de comunicación con el objeto de hallar la forma más adecuada para tratar al personal, y así influir con inteligencia en las relaciones interpersonales.

Cuando un administrador es respetuoso con sus administrados, en las relaciones humanas, tendrá un personal también respetuoso de su autoridad, y motivados para trabajar en busca de los objetivos de la escuela, lo cual implica estar desempeñando su tarea con más interés y cordialidad; porque encuentran en su quehacer, el satisfactor necesario para su

(14) SPERB, Dalila C., Op. cit P. 7

performance en la tarea de educar.

En conclusión, unas buenas relaciones humanas, basadas en el estudio y satisfacción de los motivos y valores del hombre como ser social, imperando dentro de la organización el respeto mutuo en los diferentes estamentos, dará como resultado: una buena administración escolar, que redundará en el producto final, que es el alumno.

3.7 La Cogestión Administrativa.

El término "gestión" implica un proceso de varias operaciones como planificar, dirigir, coordinar, presupuestar, supervisar, evaluar, controlar.

En la presente Tesis este término es usado como un sinónimo de Administración Educativa, por lo tanto, cada vez que se encuentre la expresión GESTION ADMINISTRATIVA se deberá entender como la acción desempeñada por el director como administrador educativo. De tal forma que, si gestión es administración educativa, la cogestión viene a ser una administración democrática donde los diferentes estamentos (administrados) ejercen influencia efectiva y directa en la toma de decisiones. Los administradores tienen potestad de aceptar o rechazar un plan de acción que pretenda poner en marcha el administrador. Los administrados actúan como copartícipes de las decisiones que se tomen en la dirección de la organización.

En efecto, en la cogestión administrativa se da importancia a la participación del personal, las decisiones no se toman unilateralmente, ni autoritariamente como tradicionalmente se acostumbra, sino el administrador tiene en los diferentes estamentos a un cuerpo consultivo que está atento a todo lo que está pasando en la administración, para tomar parte activa; es decir, todos, administrador y administrados son responsables de la dirección que tome la institución educativa.

Esta forma de administrar una organización educativa viene a darle responsabilidades a los grupos enseñantes, asimismo crea hábitos en los alumnos ya que explora la capacidad creativa tanto de los mismos como de los profesores. Dirigido así el proceso administrativo dará como resultado un producto de buena calidad, ya que se estará formando un hombre sin resentimiento, capaz de participar en el proceso de desarrollo de su familia y de su comunidad.

3.8 Técnicas para Administrar una Escuela.

El director escolar como ya se dijo, es la persona clave de la institución educativa para que el proceso de enseñanza que allí se desarrolla se encamine al éxito. Es por ello que el mismo debe constituirse como un verdadero "Supervisor de la tarea docente". Manuel Fermín al respecto dice lo siguiente: "Nos atreveríamos a decir que la tarea central del director de una institución docente es la de supervisar y dirigir las actividades docentes y velar para que los objetivos de la educación sean logrados en forma efectiva". Sigue diciendo el mismo autor que, "No queremos decir con esto que deba renunciar a su obligación de vigilar la parte netamente administrativa de su institución, sino que el director debe entender esta parte administrativa como soporte de la función docente." (15) Esto se debe a que la escuela fue creada para enseñar, y por lo tanto, ese proceso debe cuidarse para que al final se dé un producto de buena calidad y que esté en función de su comunidad.

Por lo anterior inferimos que, el director después de haber hecho un diagnóstico de las conductas observadas y estudiadas por éste y el docente, debe elaborar un plan de supervisión docente para determinar las técnicas a usar en el proceso de administración, dependiendo el tipo de ayuda o asistencia que se va a prestar.

(15) FERMIN, Manuel, Op. cit. P. 49

3.8.1 Técnicas de Supervisión.

Manuel Fermín, dice que, "Una técnica de Supervisión es el conjunto de procedimientos o de recursos de que ella se vale, así como la pericia que tengan los supervisores para hacer uso de esos recursos o procedimientos". (16) Las técnicas pueden ser indirectas y directas.

3.8.1.1 Técnicas Indirectas.

Estas se desarrollan sin que necesariamente tenga que estar el supervisor en contacto directo con el supervisado. Es decir que los datos se obtienen de informaciones documentales o de otras situaciones, los cuales servirán de marco referencial para el desarrollo de la supervisión. Entre las técnicas indirectas podemos mencionar las siguientes:

a) Estudio del fichero del currículo vitae de cada docente.

Este estudio le da oportunidad al director de conocer al trabajador docente en referencia, tanto de índole profesional como también de la experiencia laboral, así como la trayectoria del mismo en este campo. Sin embargo en el universo de investigación no se usa esta técnica.

b) Estudio de los planes de enseñanza.

Con esta técnica se debería principiar el período lectivo, ya que este análisis da la pauta para saber qué clase de individuo quiere formar la escuela, para qué los quiere formar y con qué recursos contará para ello. Generalmente en el área urbana de Suchitepéquez, los directores no desarrollan esta técnica, realizándose la educación sin ninguna dirección.

(16) Ibid. P. 66

c) Estudio de las posibilidades de integración de la enseñanza.

Persigue integrar las materias con base a objetivos y contenidos afines. En nuestro universo de investigación, los directores no llevan a cabo esta actividad, quizá por desconocer los procedimientos y la importancia que ésta tiene.

d) Estudio de la actividad individual del alumno.

Esta se refiere al estudio de los problemas de cada alumno. En las escuelas objeto de estudio, ésta es aplicada en forma muy superficial ya que tanto el maestro como el director carecen de conocimientos científicos en materia de orientación educativa; y por lo tanto, cuando la realizan lo hacen en forma empírica y por lo mismo no da buenos resultados.

e) Estudio de la programación de la enseñanza.

Le da oportunidad al director a detectar si los objetivos y contenidos se adecuan a la comunidad donde está enclavada la escuela, y si no es así hacer una selección de ellos y desechar los que no se adecuen. Esto no se hace en las escuelas de Suchitepéquez, dedicándose nada más los maestros a enseñar lo que el texto tiene como contenidos.

f) Observación de las actuaciones individuales o de grupos.

Es otra técnica que no se usa en nuestras escuelas, pues no se lleva un registro pormenorizado de la actuación de los alumnos, la mayoría de veces, porque los maestros no saben cómo hacerlo.

g) Control de la actuación profesional del docente, mediante el estudio de cuadernos.

Esta técnica le da la oportunidad al director de observar en qué medida el supervisado está actualizado en cuanto a sus contenidos, si hay renovación constante de su enseñanza o si por el contrario

sigue enseñando los mismos contenidos de hace 8 ó 10 años atrás. A este respecto, es muy difícil desarrollar esta técnica en las escuelas de Suchitepéquez, porque los maestros que tienen cuaderno de apuntes son celosos de él, y los que no lo tienen, que es la mayoría, sólo llevan el texto para dictar.

Las técnicas indirectas son procedimientos de mucha importancia en el desarrollo del proceso de supervisión de la tarea docente; ya que le sirven al director como indicadores para saber cómo se está llevando y se llevará a cabo el proceso de enseñanza.

3.8.1.2 Técnicas Directas.

"Son el conjunto de procedimientos que se realizan mediante actividades específicamente dirigidas a alcanzar datos e informaciones así como a lograr el cambio de los patrones de conducta y de actuación de las personas comprometidas en el proceso de supervisión". (17) Las principales técnicas de este tipo son:

a) La observación.

La característica principal de esta técnica es que el director es comunicativo ya que al observar tiene la oportunidad de informar, de hablar, de escuchar, de recibir opiniones y de manifestarse abiertamente a través de la comunicación directa con su personal y los alumnos, y a través de este contacto se da cuenta cómo se está realizando el proceso de enseñanza, cómo se encuentran los recursos educativos de su institución, etc., para hacer las evaluaciones del caso y corregir fallas. Esta observación debe hacerse constantemente para tener información de base y fidedigna. No se debe hacer desordenadamente sino planificada para obtener buenos resultados.

En las escuelas del departamento de Suchitepéquez, esta técnica se lleva a cabo pero desordenadamente sin darle la importancia necesaria por parte

del director ya que no llega a culminarse porque no se realiza ninguna evaluación de la actividad ni mucho menos se orienta para corregir errores.

b) Reuniones.

La característica principal de esta técnica es que el director se reúne con el personal docente para comunicarles sus inquietudes, las que van encaminadas a lograr la participación de todos para que la gente forme equipo en la solución de los problemas de toda la empresa, en una forma en que todos resultan implicados en el problema y todos ayudan en la solución del mismo. Esta técnica es aplicable tanto entre director y maestros, como entre director, maestros y alumnos, y entre director, maestros y padres de familia. Es una técnica muy usada en el universo de esta investigación, pero se realiza más entre director y maestros.

c) Entrevistas individuales.

La característica principal de esta técnica es que el director entra en conversación directa con el docente, este procedimiento es necesario porque a través del mismo se establece un contacto pedagógico donde ambos se relacionan y se conocen mutuamente, se solicitan y brindan ayuda, unifican y armonizan el trabajo para mejorar la tarea docente. Esta técnica generalmente está involucrada en cualesquiera de las demás, porque a veces la entrevista puede ser el comienzo o el final de éstas y requiere de mucho tacto al realizarla para no herir susceptibilidades. Los directores de las escuelas donde se realizó esta investigación, usan muy poco esta técnica y cuando lo hacen y detectan cualquier problema no toman las medidas correctivas del caso.

d) Visitas al salón de clases.

Esta consiste en un encuentro amistoso del director y el maestro. Su característica principal es que el director es un evaluador constante de las

acciones que realiza el docente y al hacerlo; sanciona tanto lo bueno como lo que no le parece correcto. Anima y promueve a que las cosas se hagan tal como se lo piden; motiva el trabajo dando sugerencias, valora también el mismo, cuando se hace con dedicación y con profesionalismo. Esta técnica generalmente no se realiza en las escuelas investigadas, a veces el director visita el salón de clases pero no con fines de supervisión precisamente.

e) Las demostraciones.

Esta técnica se basa en la actuación del director o su sustituto, como docente para que los maestros vean cómo deben realizar su tarea docente a fin de mejorar la calidad de la enseñanza. Esta técnica motiva al docente a ahondar sus investigaciones y tratar de actualizar sus conocimientos pedagógicos.

El primer paso para la preparación de la demostración es la elección del tema, el cual debe ser atrayente, estimulante, de interés general y significativo, y lo más importante, que sea deseado por todos los que asistirán a la actividad.

El segundo paso es la elección del demostrador, el mismo debe ser un experto y de una autoridad reconocida en la materia, por lo menos reconocido como conocedor del asunto. Debe tener aceptación de parte de los docentes.

En cuanto al tercer paso, se refiere a la elección y preparación de los asistentes; al respecto se aconseja que deben seleccionarse a docentes que tengan interés en la demostración y no vayan a ella obligados. Deben tener conocimientos previos del asunto a demostrar, asimismo conocer a la persona que hará la demostración o recibir información previa de ella.

Y como último paso, debe prepararse a los alumnos que servirán para la demostración, recomendándoles naturalidad, espontaneidad y colaboración, y además los asistentes deben conocer de antemano el

propósito de la demostración.

f) Trabajo e informe de comisiones.

Se refiere a la formación de grupos conformados por docentes designados para la realización en equipo de cierta clase de tareas. Estas tareas son previamente seleccionadas para mejorar la calidad de la educación que reciben los alumnos y por ello son de diversa índole: socioculturales, comunitarias, técnico-pedagógicas, económico-contable, asesoría administrativa, etc. La característica más importante de esta técnica es que el director delega funciones, autoridad y responsabilidad en la comisión para ejecutar el trabajo encomendado, lo cual no quiere decir que se olvide y prescinda del grupo; al contrario, como coordinador de los grupos que se organizan con objetivos específicos evalúa conjuntamente con los delegados, los resultados particulares y totales del grupo. Esta técnica es la más común en nuestras escuelas, pero sin llegar a la delegación de autoridad y responsabilidad, y sin la evaluación de la actividad realizada.

g) El taller de trabajo.

Esta es una técnica más práctica que teórica, tiene una pequeña variante de la técnica de la reunión y es muy parecida al trabajo por comisiones pero con una diferencia bastante significativa. La exposición teórica le sirve como base para la adquisición de experiencias, ensayos y actividades prácticas. En nuestras escuelas no es usada esta técnica por los directores porque carecen del conocimiento de ellas.

En resumen, el director deberá elaborar un plan de supervisión docente y en el mismo deberá contemplar las técnicas a desarrollar, previamente seleccionadas, dependiente de los objetivos planteados. Sólo así se podrá desarrollar una administración escolar ordenada y profesional que marche en función del producto final de la enseñanza, como lo es el alumno.

4. El Alumno de la Escuela Primaria.

En el proceso educativo intervienen dos elementos interrelacionados íntimamente, los cuales son: el educador y el educando, ambos no pueden faltar en este proceso, porque mientras el primero realiza la enseñanza, el segundo la recibe; siendo éste el elemento más importante en el acto educativo, la razón de ser de la escuela, y por lo mismo, en el alumno es en quien se centran todas las acciones del proceso.

El educador despliega su actividad sobre el alumno o educando, es por ello que debe tener un criterio científico del desarrollo del mismo, desde el punto de vista biológico, psicológico y social, para el mejor desempeño de su tarea docente, ya que estas tres ciencias están estrechamente vinculadas con la Pedagogía, y que al interaccionarlas forman una unidad indivisible en el proceso del desarrollo humano.

4.1 El Desarrollo Biológico.

La Biología es la primera de las ciencias en las cuales se apoya la Pedagogía para la educación del individuo. "No es posible pensar en la formación del hombre por más elevado que sea su objetivo, si previamente no se conoce su estructura morfológica, su capacidad de adaptación biológica, los momentos de su desarrollo orgánico, su diversidad tipológica".
(18)

De tal suerte que, para que la acción educativa pueda realizarse con más efectividad, es necesario que los alumnos tengan la madurez biológica necesaria y para ello es a su vez necesario que el maestro tenga los conocimientos adecuados para saber adaptar la acción educativa a dicha madurez o desarrollo natural del alumno.

Según Ricardo Nassif, "Para hacer un análisis biológico del educando, se deben abarcar los aspectos

(18) NASSIF, Ricardo, Pedagogía General, P. 59.

siguientes: La herencia, el crecimiento corporal y el medio físico". (19)

4.1.1 La Herencia: Esta es la transmisión de características genéticas de padres a hijos. Estas características están determinadas o codificadas en las estructuras llamadas genes, que están colocados en los cromosomas y que constituyen el código genético.

La herencia tiene relación muy estrecha con el ambiente, porque en este medio es donde cada organismo se desarrolla, por lo cual, el mismo ejerce influencia en las características hereditarias; siendo difícil establecer, dónde termina la acción de una y dónde principia la acción de la otra. Los dos se interaccionan; el ambiente desarrolla lo que la herencia le ofrece, ambos son indispensables para lograr los mejores resultados en el desarrollo del educando; sin embargo, los dos son dependientes.

"A las propiedades hereditarias del ser humano, se les llama: genotípicas y a las propiedades no hereditarias desarrolladas por el ambiente se les llama: fenotípicas; de tal forma que el educando es el producto de su naturaleza original (genotipo) y de las influencias ambientales (fenotipo) sufridas antes y después de su nacimiento". (20)

La escuela es un factor ambiental que va a modificar las aptitudes y otras características heredadas del educando, sin embargo, puede ser que ésta contribuya al ocultamiento o sublimación de otros. Lo anterior depende de la actuación del docente, respecto al conocimiento o desconocimiento de una Pedagogía Biológica aplicada al educando que indudablemente coadyuvará a su formación. Pero también está condicionado por la actitud que asuma el director de la escuela, quien puede incluir dentro su Plan Maestro del establecimiento, una o varias acciones tendientes a mejorar el ambiente escolar y así mejorar la formación de fenotipos.

(19) *Ibid.* P. 197

(20) SANCHEZ HIDALGO, Efraín, Psicología Educativa, P. 111

4.1.2 El Crecimiento: Este es el período de la vida donde el hombre va aumentando su tamaño, peso y talla, mismos que le van dando la forma de un cuerpo adulto, desapareciendo y adquiriendo a la vez, nuevos rasgos.

El ser humano, desde que nace está en constante crecimiento, hasta que llega a la edad adulta, y es, durante el paso de la niñez a la pubertad donde se da el período de crecimiento más notorio por los rasgos siguientes:

a) "Cambios en tamaño: Son los más fáciles de observar porque según pasa el tiempo, el niño gana en peso y en talla, lo mismo que en tamaño de sus órganos externos e internos.

b) Cambios en la Composición de los tejidos del Cuerpo: Esto ocurre en los tejidos óseo y muscular. Los huesos se ponen cada vez más quebradizos y los músculos tienen menor elasticidad.

c) Cambios en las Proporciones del Cuerpo: El cuerpo de un niño va cambiando y adquiriendo las proporciones de un adulto.

d) Desaparición y Adquisición de rasgos: La naturaleza elimina paulatinamente aquellos rasgos que han dejado de ser útiles o que deben ser sustituidos por otros. Desaparecen los primeros dientes, se pierden los vellos con que nace el bebé, también se pierden, durante la infancia y la niñez, siendo reemplazados poco a poco por vellos más largos y gruesos y de mayor pigmentación; aparecen otros rasgos como: la nueva voz, los senos en la mujer, el vello púbico, la barba, etc.". (21)

El crecimiento es un período bastante largo, ocupando casi un tercio de la vida, dando oportunidad al educando de adaptarse al medio donde vive y de almacenar experiencias.

Hay algunos factores que inciden en el crecimiento, siendo los siguientes: físicos (externos como la alimentación, e internos como secreciones glandulares) étnicos, (= la influencia de la raza) y los sociales, es decir, las condiciones socioeconómicas en que vive el educando.

El ritmo del crecimiento, generalmente no es gradual sino brusco, siendo la pubertad el momento de mayor crisis en el crecimiento por dos razones muy importantes: porque es a través de esta etapa que el educando va adquiriendo su madurez, y porque en esta etapa empieza su actividad sexual.

En lo que respecta al educador, éste debe cumplir una función vigilante y orientadora ante estos cambios que da el crecimiento corporal y para ello debe conocer también los factores que inciden e intervienen en este proceso, para darle al alumno un ambiente agradable y favorable ante esos cambios que influyen tanto en su personalidad.

4.1.3 El Medio Físico.

El medio físico lo constituyen todos aquellos fenómenos inmersos al medio geográfico como lo son: la configuración del terreno, clima, los elementos del paisaje; los colores, el viento, etc.

Estos componentes del medio geográfico son también coadyuvantes al desarrollo biológico del educando, influyendo cada uno de éstos, de una u otra manera, así el clima, está formado de una serie de elementos que influyen grandemente en el organismo. "La temperatura en general, se considera la más beneficiosa en el trabajo intelectual, especialmente la que oscila entre los 15 y 20 grados sobre cero. Los excesos de temperatura tanto elevados como bajos, son perjudiciales para el organismo; el viento en general actúa como excitante ya que modifica las condiciones de frío y calor, acentuándolos; la composición del aire influye también sobre el organismo, según sea puro o viciado; otro elemento que

influye es la presión atmosférica y la humedad".
(22)

Por lo tanto, todo el entorno físico y climatológico dentro del que vive el educando, incide en su vida y desarrollo y, por lo mismo el educador debe tener conocimiento de todo ello con el objeto de tenerlo en cuenta durante el desempeño en su tarea docente, tratando al niño acorde a las circunstancias que presente.

4.2 Desarrollo Psicológico.

La Psicología es la segunda ciencia relacionada con la Pedagogía. El desarrollo humano desde este punto de vista, es el proceso por medio del cual, el individuo alcanza el esfuerzo constante y la aspiración al perfeccionamiento.

Así como hay un desarrollo físico, paralelamente a ello también el individuo va desarrollando o evolucionando en el aspecto Psíquico; ambos, lo físico y lo Psíquico van estrechamente unidos. Todo este proceso, se desarrolla en las etapas de la niñez y la juventud porque es donde el individuo no ha adquirido la madurez psicológica.

La actuación física en un individuo tiene correlación con la actuación psíquica; al respecto se han hecho investigaciones en grupos de muchachos y los datos que se han obtenido dicen que, mientras mejor desarrollado físicamente esté el hombre, su desarrollo psíquico será en la misma dimensión. Sin embargo, estos son datos matemáticos, "datos estadísticos de media" obtenidos entre un número determinado de alumnos. Por lo que lo anterior no se puede aplicar a casos individuales.

El desarrollo psíquico se alcanza de modo continuo, interviniendo en él diferentes fases, siendo un tanto difícil precisar realmente cuándo empieza una y cuándo finaliza la otra, porque como ya se dijo,

el desarrollo psicológico está estrechamente relacionado con el desarrollo físico; consecuentemente entonces, el mismo está influido por varias circunstancias: sociales, ambientales, geográficas, climatológicas y el apareamiento de los caracteres sexuales primarios y secundarios.

4.2.1 Fases del Desarrollo Psíquico.

Ricardo Nassif cita Hubert, diciendo al respecto que éste, ha hecho una sistematización en las grandes etapas de la evolución psíquica, a partir de los que él considera "hechos propiamente psicológicos", y que juegan el papel de las líneas divisorias entre los distintos momentos (por ejemplo la crisis puberal que separa la niñez de la adolescencia); y es la siguiente:

Niñez (de 0 a 12 años)

Fases infantil (0-1 año)

Primera infancia (1-3 años)

Segunda infancia (1-3-6 ó 7 años)

Tercera infancia (6 ó 7-11 años)

Adolescencia (12-25 años)

Pubertad o preadolescencia (11 ó 12-14 ó 16 años).

Adolescencia propiamente dicha (14 ó 15-17 ó 18 años)

Postadolescencia o maduración (18-25, aproximadamente". (23)

a) Fase Infantil: Esta fase principia desde el alumbramiento del niño, hasta su primer cumpleaños; durante este tiempo su dependencia es total por su lactancia; pero cuando principia la articulación del lenguaje empieza a valerse de ello para comunicarse y ello le permite algún tipo de independencia.

b) Primera Infancia: En esta fase, el niño sigue manifestando sus habilidades motrices (utilización de la posición erecta, desplazamiento en el espacio, elaboración del lenguaje articulado), sigue con el

(23) NASSIF, Ricardo, Op. Cit. P. 200

proceso de independización porque sus intereses psíquicos ya no están relacionados únicamente con la nutrición, empieza la actividad lúdica, aparecen algunos vestigios de socialización.

c) Segunda Infancia: El niño se manifiesta muy cariñoso, tiene en esta fase, potencialidad para proporcionar mucho cariño, al mismo tiempo que debe recibirlo también. Se marca la capacidad de jugar en grupos, lo cual es una característica social, asimismo tiene capacidad de hacer amistades, de amar o de no amar al mismo tiempo, empieza a manifestar egocentrismo, es muy curioso, es la época de los ¿por qué?

d) Tercera Infancia: Esta etapa se inicia con el ingreso del niño a la escuela primaria, continúan aquí los intereses de tipo social, los intereses mentales se transforman en intelectuales y concretos, el niño trata de dominar su ambiente y esto se manifiesta en los juegos que realiza que son más socializados, y en ellos él quiere ser el líder.

La característica principal de esta fase es que, el individuo tiene un retroceso en el egocentrismo logrando un equilibrio relativamente estable en relación al medio psíquico y al medio social.

e) Pubertad o Preadolescencia: En esta etapa se rompe el equilibrio logrado en la etapa anterior porque aquí se lleva a cabo un paso trascendental en la vida del ser humano, puesto que ha dejado de ser niño y no es aún adulto.

Esta es una fase que se caracteriza por el negativismo en la conducta, es una fase de confusión y perplejidad. El individuo pierde sus patrones de conducta establecidos durante la niñez. Hay turbulencia biológica y social. En lo biológico, su cuerpo termina de conformarse y su desarrollo sexual es rápido; en lo social, es sometido a presiones culturales muy fuertes, su ámbito de amistades se amplía hacia el sexo opuesto; haciendo un cambio de forma de agrupación con los demás.

La revolución puberal influye profundamente en la vida psíquica, en los intereses mentales, que se hacen nuevamente subjetivos, individuales y egocéntricos, expresándose particularmente por la vida emocional.

Durante todos estos conflictos o incertidumbres que vive el niño púber, necesita de mucha atención y comprensión para encauzarlo hacia el equilibrio emocional y ayudarlo así a conformar una personalidad más estable.

f) Adolescencia: Cyril Burt, citado por Lorenzo Luzuriaga, dice al respecto de la adolescencia que, "Las principales características de esta fase son las siguientes: en el orden físico, aumento de la fuerza muscular, aunque con deterioro de la capacidad sensorial y la destreza manual. En la vida intelectual, retraso gradual hasta llegar hacia los 16 ó 18 años, detención del desarrollo de lo que se llama "inteligencia general", y en cambio, intensificación de las aptitudes e intereses especiales, lo que da lugar también a un aumento de las diferencias individuales. En la vida emocional, que es más característica de esta edad, se intensifican los impulsos primarios y sobre todo los de carácter sexual, y se desarrollan las tendencias sociales, aunque en forma de competición y rivalidad más que de la colaboración; hay emociones de orgullo y humildad, impulsos de agresividad que llegan hasta la crueldad misma y a la vez sentimientos depresivos de timidez, medrosidad y melancolía". (24)

El ser humano tiene oportunidad de buscar diferentes enfoques a su vida, y de aquí aumentarán los intereses vocacionales, artísticos, estudiantiles, sociales, etc. El adolescente busca identificarse consigo mismo; con alguien a quien admirar que puede ser su maestro o su padre, también se identifica con artistas de cine y es por ello que se dice que está perdiendo la identidad propia.

(24) LUZURIAGA, Lorenzo, Op. cit. P. 75

g) La Postadolescencia: Es la última etapa del desarrollo psíquico y se da a continuación de la anterior y en ella se afirman sus resultados, ya que el joven recobra la confianza en sí mismo, después de haber pasado por la inseguridad e inestabilidad. El individuo desea más que nunca, ser totalmente independiente y guiar su vida de acuerdo a su propio criterio. Esta fase es además, la de los ajustes al sexo opuesto. La socialización se hace en forma verdadera, y al término de esta edad aparecen las grandes decisiones que estabilizan la existencia y a través de los cuales, el ser ingresa definitivamente a la madurez.

4.3 El Desarrollo Social.

La sociología es la tercera ciencia que tiene estrecha relación con la Pedagogía, ya que el sujeto de la educación, además de ser un ser biológico y psicológico es también un ser social; por tal motivo, el estudio de éste desde el punto de vista sociológico compete a la sociología de la educación.

El educando en el proceso de su desarrollo, está inmerso dentro de una comunidad, ya sea ésta: familiar, escolar, religiosa, deportiva, cultural, teatral, esto en cuanto a sociedades pequeñas o restringidas en su cobertura de acción; así también pertenece a una sociedad más amplia como lo es, la sociedad nacional, la cual es más compleja en su accionar, por la diversidad de elementos que intervienen en ella.

Por tanto, el individuo está influido por una serie de fuerzas que vienen a modificar su conducta y su formación como persona, a moldear su carácter y hacerlo adaptable a las circunstancias; su entorno social entonces, es un coadyuvante bastante importante para la vida. No se puede concebir la vida del ser humano fuera de la sociedad o viceversa.

Los factores sociales más importantes que influyen en desarrollo anímico del educando son: la comu-

nidad familiar, la comunidad local y la comunidad nacional.

4.3.1 La Comunidad Familiar.

Aquí en este grupo social es donde el niño experimenta sus primeras experiencias sociales. Las relaciones con los hermanos y padres pueden constituir la base para sus futuras relaciones fuera del hogar. En el grupo familiar adquiere el lenguaje, inicia su crecimiento físico y adquiere los primeros elementos culturales que contribuyen a la formación de su personalidad; de tal manera que cuando llega a la escuela, ésta lo que hace es continuar formándolo, mediante una guía adecuada.

La familia a veces tiene algunos factores que inciden grandemente en el desarrollo de la vida, por ejemplo, un niño criado en un hogar desintegrado no va a tener el ambiente ideal para su desarrollo integral como lo tiene el que se ha criado en un hogar normalmente constituido; otro de los factores es el de los extremos, en cuanto al número de hijos, es decir un hijo único o el hijo de una familia numerosa, son también problemas que damnifican el desarrollo vital.

4.3.2 La Comunidad Local

La comunidad familiar se halla dentro de otra comunidad un poco más amplia, la cual es la comunidad local. Esta presenta grandes diferencias en su estructura, según el carácter geográfico, social y económico de la región en que está enclavada. Hay regiones eminentemente agrícolas, otras industriales, otras marítimas, otras mineras y otras comerciales. Cada uno de estos caracteres da una fisonomía y forma diferente de vida a la comunidad local. Hay otra diferencia muy marcada y es la que existe entre la comunidad rural y la comunidad urbana, hay una serie de influencias que condicionan el desarrollo y educación del niño. En cuanto a la comunidad donde se encuentra ubicada nuestra inves-

tigación, podemos decir que es mixta, con base al carácter geográfico, social y económico donde está involucrada, ya que en el contexto hay regiones: agrícolas, industriales y comerciales.

4.3.3 La Comunidad Nacional

La comunidad nacional está constituida por todas las comunidades familiares y locales enclavadas en un territorio que geográficamente tiene límites. Para el niño es más difícil todavía conocer la comunidad nacional, sólo se da cuenta a veces a través de las instituciones, como el ejército, la policía nacional, correos, la escuela y otras que conoce por el periódico u otros medios de comunicación. Esta comunidad está integrada por muchos valores que han servido para proporcionarle al individuo, su educación, como lo son: el idioma, creencias, religión, economía, clases sociales, medios de comunicación, etc.

"Cada nación tiene un carácter peculiar, un tipo de vida muy propio. Esto depende de su situación geográfica, de su estructura física, de su clima, de sus producciones, de su pasado histórico, de sus usos y costumbres, de su vida intelectual, de su organización política, etc. La vida del niño está influida por todos estos factores que en una forma directa o indirecta le da carácter propio". (25)

5. Cómo Aprende el Alumno de la Escuela Primaria.

El alumno que asiste a la escuela primaria, aprende con todo su organismo vital, superando obstáculos tanto de índole biológico, psicológico como social, lo cual quiere decir que este alumno no sólo recibe influencias de la escuela, sino también de la familia, ya que en este grupo social fue donde él tuvo su primera experiencia de aprendizaje, asimismo conforme va aumentando su desarrollo humano, recibe también la acción de otros grupos sociales y de todo el ambiente donde él se desenvuelve.

(25) LUZURIAGA, Lorenzo, Op. Cit., P. 100

De tal manera que este ser humano al finalizar su escolaridad, sigue aprendiendo en diferentes formas, ya que las influencias que recibe de su entorno social son muchas y de gran diversidad, y todas juntas coadyuvarán al desarrollo de su personalidad.

El alumno recibe la acción educativa en distintas formas: la sistemática y la asistemática; la primera es la que se refiere a la acción educativa que se lleva a cabo a través de un proceso intencionado, con una planificación previa, proporcionada por una institución creada específicamente para ello, que es la escuela; la segunda es la acción educativa proporcionada por el medio circundante, fuera de la escuela, siendo ésta, espontánea, no intencionada y por lo tanto no sistematizada.

5.1 El Proceso Enseñanza-Aprendizaje.

Según Susana Avolio de Cols, "El proceso de enseñanza con relación con el aprendizaje, se puede definir como una serie de actos que realiza el docente, con el propósito de plantear situaciones que le den a los alumnos la posibilidad de aprender, es decir de adquirir nuevas conductas o modificar las existentes". (26); lo cual quiere decir que en el proceso de enseñanza, la tarea principal del docente es como un facilitador del aprendizaje del alumno a través de actividades planificadas previamente. Y agrega esta misma autora que "El proceso de aprendizaje es el conjunto de actividades realizadas por los alumnos, sobre la base de sus capacidades de experiencias previas, con el objeto de lograr ciertos resultados, es decir, modificaciones de conducta de tipo intelectual, psicomotriz y afectivo volitivo". (27) Esto reafirma la necesidad de que el docente planifique las actividades a desarrollar por el alumno, previendo todas las situaciones que se puedan dar en el proceso, para facilitarle el aprendizaje.

(26) AVOLIO de COLS, Susana, La tarea docente, P. 37

(27) Ibid. P. 37

Como se puede observar, en este proceso intervienen dos elementos importantísimos, el docente y los alumnos; ambos cumplen funciones diferentes, pero las mismas son interdependientes que se integran en un sólo proceso, porque mientras el primero proporciona las condiciones para la enseñanza, a través de las actividades planificadas, el segundo, interactúa en una forma dinámica y constante con las situaciones de aprendizaje planteadas por el educador.

La tarea del maestro es muy delicada, ya que desempeña el papel de guía, de orientador del aprendizaje para formar la personalidad del futuro ciudadano; por lo que debe actuar con mucha personalidad; por lo tanto, debe conducir a sus alumnos con una planificación previa que involucre las mejores situaciones para que éstos tengan las mejores experiencias que sin lugar a dudas incidirán en el logro de buenos resultados en el aprendizaje. Este es el proceso que se realiza en la educación sistemática, donde el alumno es el centro de interés, y hacia él van dirigidas todas las acciones del maestro para conseguir el debido perfeccionamiento de su personalidad.

5.2 El Papel del Administrador Escolar (director) en el Proceso Enseñanza-Aprendizaje.

"El administrador (director) de una institución docente como lo es la escuela, es una persona clave en el desarrollo educativo y, por ende, en el logro de los objetivos de la educación". (28) En tal virtud, él es el responsable de cómo funcione la escuela; obviamente, de la forma como se conduzca ésta, dará la pauta para conocer la conducción de este servidor público en su quehacer administrativo.

El sistema educativo tiene como célula fundamental en su estructura, a la escuela, sobre este centro educativo descansa la responsabilidad de formación del individuo que se involucrará más adelante en el desarrollo de la sociedad donde esté inmerso.

(28) FERMIN, Manuel, Op. Cit. P. 47

Consecuentemente, el proceso de enseñanza de la escuela deberá estar acorde a los objetivos planteados en la política educativa del país, y el director no debe estar ajeno al desarrollo de la misma ya que él es el que lleva el timón de la nave, por lo que su papel será de "supervisor de la tarea docente".

El administrador (director) escolar, tiene dentro de sus funciones básicas, la de realizar "un control de la calidad docente" y la misma se apoya en la supervisión y la evaluación de la tarea docente. Aquí es donde él tiene la oportunidad de realizar su gestión de asesoría si al supervisar se da cuenta de que la acción educadora no se está realizando de acuerdo con los planes previamente elaborados.

"Este papel de Supervisor de la tarea docente", el director lo desarrollará con el objetivo principal de concurrir al proceso educativo con un aporte especial: ayudar al educador a mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje, para que en conjunción de aportes con las otras funciones de la administración escolar, el proceso educativo logre un producto de mayor calidad". (29)

En tal sentido, el director de un plantel educativo, ya no debe conformarse con realizar actividades tradicionales donde sólo le da cabida a tareas rutinarias que vienen llevándose a cabo muchos años atrás, sino jugar un papel diferente, que trascienda en el proceso de enseñanza-aprendizaje para lograr el mejor producto de ese proceso, por lo mismo debe asumir una actitud técnica gerencial cuidando los intereses educacionales del centro que dirige, para que éste esté al servicio de la sociedad y coadyuvar así al desarrollo de la misma.

5.3. Teoría del aprendizaje.

El aprendizaje es un tema muy discutido entre los estudiosos de la Psicología de la educación; en

(29) FERMIN, Manuel, Op. cit. P. 20.

estas discusiones participan filósofos y psicólogos que han dedicado gran parte de su tiempo a la investigación y experimentación en este campo psicológico. Los estudios realizados al respecto, se remontan a la época de la Grecia antigua, donde Demócrito, Aristóteles y Platón ya exponían sus ideas sobre el aprendizaje. La idea asociacionista era la más sostenida por estos filósofos, siendo Aristóteles el máximo exponente de ella, la cual fue ignorada por mucho tiempo, hasta que en el siglo XVII, Hobbes, Locke, Hume, Mill y Bain le dieron importancia.

En la época contemporánea existen dos grandes corrientes o escuelas sobre la teoría del aprendizaje: la de los asociacionistas y la del Campo-Gestalt. Las mismas han estado en proceso de desarrollo durante el transcurso del siglo XX, aunque su inicio se marca a finales del siglo XVIII.

Refiriéndonos a la primera, se puede decir que es un asociacionismo que no es ni mental ni físico; teniendo como máximos exponentes a John B. Watson (1,858-1,958) y Edward Lee Thorndike (1,874-1,949). La psicología de Watson fue reconocida como "Conductismo", mientras que a la de Thorndike se le llamó: "Conexionismo", sin embargo al hacer un análisis detenido de la misma se ha observado que es también "Conductista"..

5.3.1 Teoría del Conductismo.

El creador de esta teoría fue Watson, que basa la misma en la reflejología del fisiólogo ruso Iván P. Pavlov, el cual afirma que el aprendizaje se da por reflejo condicionado; éste consiste en sustituir un estímulo natural por otro artificial, a fin de obtener una respuesta similar a la alcanzada por el primero. Esta tesis la comprobó Pavlov con el siguiente experimento: Ató a un perro, y frente a él se encendía y apagaba inmediatamente una luz, y después, más o menos medio segundo más tarde, se colocaba el alimento (polvo de carne) en el hocico del animal. Al principio, la salivación se presentaba cuando el alimento era colocado en el hocico del

perro, pero cuando encendía la luz. La luz era en ese momento un estímulo neutral, sin embargo, después de varios ensayos, se secretaron pequeñas cantidades de saliva cuando prendía la luz. Al repetir el procedimiento de prender la luz y después administrar el alimento aumentó el flujo de saliva como respuesta a la luz, hasta que finalmente la luz sola despertó un flujo considerable de esta secreción. De esta manera se ve que el estímulo de la luz y la respuesta de la salivación van asociados. El animal había aprendido que el alimento siempre le era proporcionado poco después de que la luz se prendía y se apagaba". (30)

Con el experimento anterior, Pavlov comprobó que se aprende a través del condicionamiento de un estímulo artificial (la luz) reemplazando al específico (la carne) en la obtención de la respuesta de éste último.

En la actualidad, hay un grupo de psicólogos americanos que han adoptado posiciones un tanto diferente a las adoptadas por Watson y sus seguidores. Puede decirse que la escuela de Watson en su forma más pura, está prácticamente muerta. A estos psicólogos asociacionistas contemporáneos se les llama: "Neoconductistas" y su teoría se le conoce como: "Condicionamiento Operante". Este condicionamiento es el que se establece cuando una determinada forma de comportamiento es practicada por el individuo y seguidamente es gratificada y recompensada. El reconocimiento o gratificación reforzará la disposición de repetir esos actos.

5.3.2 Teoría del Conexionismo.

Esta teoría tuvo su máximo exponente en Edward Lee Thorndike, la creó influenciado por las ideas asociacionistas de varios filósofos y pensadores que enfocaban sus ideas en diferentes formas.

(30) WHITTAKER, James O./WHITTAKER, Sandra J., Psicología 4a. edición, P. 188.

Basado en lo anterior, Thorndike en 1,898 previo a obtener el título de doctor en Filosofía especializado en Psicología, presentó su tesis sobre "inteligencia de los animales", iniciándose así la Psicología animal y sentándose asimismo las bases del conexionismo.

Thorndike experimentó con animales de escasa capacidad mental, tales como pollos, ratas, gatos. En la experimentación colocó varios pollitos en un corral, de los mismos tomó uno y lo colocó en un laberinto contiguo al mismo, al sentirse solo, el pollito intentó salir dando saltos, gritos, poco después de varios intentos, se fue acercando a la salida hasta que lo consiguió, lo cual lo hizo batir sus alas por la satisfacción de encontrar a sus compañeros y la comida. Según las veces que se fue haciendo la prueba, el animalito iba disminuyendo los errores, hasta que aprendió a salir sin ninguna dificultad del laberinto. A este proceso de aprender, Thorndike le llamó de tanteo y error.

Este aprendizaje es mental, de razonamiento, de tanteos y errores hasta llegar a la conclusión final que produce un cambio de conducta; el cambio de conducta del pollito fue, ya no saltar, ni piar, ni hacer ruido, sino cada vez fue eliminando estos errores hasta llegar a aprender por donde salir. Sin embargo, como estos animales con los que trabajó Thorndike adolecen de raciocinio o ideas de clase alguna, es lógico que tuvieran muchos errores para solventar las dificultades para aprender, pero si fuese un ser humano quien encarara la situación del laberinto, seguramente sus respuestas se basarían en razonamientos y juicios, y su aprendizaje se realizaría sin muchas dificultades.

Esta teoría sostiene que para aprender es necesario ir de las partes a la totalidad; aprender dice: es formar nuevas conexiones y organizarlas en sistemas. Aprender incluye el proceso de poner juntas las partes o conexiones especificadas para formar experiencias tales y modos de conducta.

"Algunos autores catalogan a Thorndike como un ecléctico porque mezcló dentro de su ideología ciertos elementos del asociacionismo de Herbart, con la nueva Psicología fisiológica, por lo que supuso que habían acontecimientos o unidades físicas o mentales, por lo cual el aprendizaje es un proceso que eslabona a los dos en distintas combinaciones. Una unidad mental es algo que se siente o se percibe; una unidad física es un estímulo o una respuesta". (31)

5.3.3 Teoría del Campo Gestalt.

La otra gran familia de las teorías contemporáneas del aprendizaje, es la del "Campo Gestalt". Esta teoría es contraria al conexionismo, porque mientras aquella afirma que se aprende por conexiones de las partes para llegar a la totalidad, ésta dice que se aprende no por los rasgos de las partes sino por la naturaleza del todo, de ahí su nombre "Gestalt" que en alemán significa "Forma o figura".

Los creadores de esta teoría en Alemania fueron: Max Wertheimes (1,880-1,943), Wolfgang Köhler (1,887-1,967) y Kfurt y Joffka (1,886-1,941); en Estados Unidos destacaron Raymond Wheeler y George W. Hartmann.

El máximo exponente de esta teoría en Europa fue Wolfgang Köhler, quien se dedicó a experimentarla estudiando la inteligencia de los chimpancés, emulando a Thorndike. Al respecto argumenta Köhler que el chimpancé no aprende mediante una serie de intentos, errores y tanteos, sino por captación o clasificación repentina de la situación problemática. Esto quiere decir que el animal en lugar de aprender en forma escalonada a través de errores, percibe la situación total desde el principio y responde a ella de una manera integral.

"Con respecto al humano, la teoría configuracionista o reformista niega que los órganos sensoriales

(31) BIGGE, M. L./HUNT, M. P., Bases Psicológicas de la Educación. P. 370

respondan a estímulos. Es todo el organismo quien quiere aprender. El aprendizaje modifica a todo el organismo, y depende en gran parte del modo en que el aprendizaje percibe la situación y su organización estructural. El método global de Decroly en la enseñanza de la lectura tiene su basamento en esta teoría, cuando señala que es preferible comenzar enseñando al niño a leer palabras cortas y hasta oraciones breves en lugar de letras". (32)

5.4 Leyes del aprendizaje.

"Ernest R. Hilgard y Gordon H. Bower, citados por M. L. Bigge y M. P. Hunt, dicen que Thorndike formuló cierto número de leyes del aprendizaje que clasificó como "Primarias y secundarias". Expresó sus leyes primarias por las palabras: disposición, ejercicio y efecto. Sus leyes secundarias o subordinadas se identificaron con las expresiones: respuestas múltiples, actitud, prepotencia de elementos, respuesta por analogía y cambio asociativo". (33). A continuación se describen las primarias:

5.4.1 Leyes primarias:

a) Ley de la disposición: Dice que cuando el organismo está dispuesto a actuar, le resulta agradable hacerlo; por el contrario, no hacerlo le resulta desagradable. En la vida escolar, esta ley se da cuando el alumno es motivado a través de una dinámica en cualquiera de las materias para que el mismo entre en condiciones de desarrollar alguna tarea para el aprendizaje; o sea, a través de la motivación proporcionada por el docente, el alumno entrará en disposición de aprender.

b) Ley del ejercicio o de la repetición: De acuerdo con esta ley a mayor número de veces que se repitan las reacciones de estímulo inducido, mayor será la retención. El ejercicio fortalece la unión entre la situación y la respuesta. En la escuela se desarrolla

(32) SANCHEZ HIDALGO, Efraín, Psicología Educativa, P. 444

(33) BIGGE, M. L./HUNT, M. P., Op. cit., P. 371

esta ley cuando a través de la práctica continua o la constante repetición que se hace ejercitando los contenidos que se quieren aprender, ejemplo: en matemática; la ejercitación de suma, multiplicación, ejercitación de reglas, en idioma español: ejercitación de las distintas clases de oraciones; en la expresión oral; la ejercitación constante de la dicción, etc.

c) Ley del efecto: Dice que una respuesta fortalece si va seguida de placer y se debilita si le sigue el desagrado. Es decir que el organismo tiende a reproducir las experiencias agradables y ya no reproducir las desagradables; o sea el éxito y el fracaso. Esta ley, en la escuela se realiza cuando el alumno encuentra motivos para que le guste estudiar determinada materia o contenidos de cualquiera de ellas, desechando lo que no le gusta.

5.5 La represión escolar como condicionamiento del bajo rendimiento escolar.

En el proceso de enseñanza-aprendizaje, existe una fase de suyo importante, ya que determina la clase de formación y el nivel de aprovechamiento que el alumno tiene en su proceso de educación. Esta fase es la llamada: "Conducción del aprendizaje", y en ésta, tanto docente como alumnos realizan una serie de actividades, utilizando recursos y técnicas apropiadas en función de determinados contenidos para obtener los objetivos propuestos. En la conducción del aprendizaje debe existir una buena comunicación entre docente-alumno, por la interrelación que existe entre estos elementos. "Para que la comunicación sea positiva debe ser un verdadero diálogo entre personas, basarse en el conocimiento mutuo, ser constante, sincera, permitir que se establezca una corriente mutua de reflexión y búsqueda de la verdad" (34). Sólo así imperará el respeto mutuo, y se estará creando un clima emocional agradable que propiciará condiciones ideales para la formación del alumno.

(34) AVOLIO de COLS, Susana, Conducción del Aprendizaje, P. 9

Si por el contrario, el maestro adopta actitudes negativas como: agresión, prepotencia, cólera, neurosis, sarcasmo, despotismo, etc., contribuirá a crear en la clase un ambiente ofensivo, inseguro, que llevará al proceso de aprendizaje hacia un desorden donde imperará el irrespeto mutuo que en nada ayudará al alumno a que participe activamente, sino adopte una actitud pasiva, sumisa, que redundará en el mal rendimiento escolar.

5.5.1 Algunas actitudes represivas que adoptan los docentes en la conducción del aprendizaje

a) Cuando el docente se muestra colérico y no tiene la suficiente tolerancia ante los alumnos, proliferan las amenazas con expresiones fuera de orden, haciendo que la clase se sienta intranquila, temerosa, dando la impresión que está dentro de ella un animal raro que puede dañar a los alumnos que en la misma están.

b) Muchas veces el docente ridiculiza continuamente a sus alumnos, poniéndoles apodosos o sobrenombres, asimismo se burla de aquel que no sabe la respuesta de alguna pregunta que se le hace.

c) Algunos docentes todavía utilizan actitudes despoticas, utilizando la violencia a través de golpes, llegándose a veces a lesiones fuertes que traen consecuencias muy graves en lo físico; asimismo reprimen mediante las calificaciones bajándoles puntos que el alumno se ha ganado ya, en buena lid. También se puede agregar, una actitud muy baja en cuanto a derechos del niño en lo que a educación se refiere, y es que a veces el maestro lo expulsa del aula, olvidándose como se dijo; del derecho a la educación que tiene éste, tomándolo como un objeto y no como sujeto de la educación.

5.5.2 Algunas actitudes que adoptan las escuelas para reprimir al alumno.

La escuela en su conjunto, también toma actitudes represivas en contra del alumno, algunas son las siguientes:

a) El dejar fuera del edificio escolar a los alumnos que llegan fuera de la hora de entrada o si en caso no llevan el uniforme de diario, sin haber hecho el director un análisis del por qué éstos están cayendo en tal situación, y hacer las consideraciones del caso.

b) Los maestros que quieren asumir el papel de VERDUGOS le endosan esto al director, quien se siente realizado al poner en práctica EL DESPOTISMO con los alumnos que le son referidos a la Dirección a quienes trata con violencia, dándoles azotes o golpes con regla para corregir alguna indisciplina.

c) La inconsulta de los directores a los alumnos en cuanto a decisiones que a ellos les compete, por ejemplo en lo referente a uniforme diario o de gala, venta de número de rifas y algunas otras cosas que hieren la personalidad del alumno.

d) La expulsión que hacen algunos directores de escuelas a los alumnos porque éstos caen en actos de indisciplina, decidiendo en forma arbitraria, inconsulta, dictatorial e irresponsable ya que creen que lo más conveniente es expulsar al niño de la escuela, no importándoles violar los derechos humanos del alumno.

Todas las formas de represión enumeradas atribuíbles al docente y al director, dan como resultado que el alumno adopte actitudes negativas que vienen a dañar su personalidad y que se manifiestan en su pasividad, expresión de miedo, de inutilidad, de revanchismo, de irresponsabilidad, de resentimiento, etc., durante la clase; y que trae consigo una actitud encubierta de hipocresía y que casi siempre

desemboca en un bajo rendimiento escolar, porque no existe en ellos, la motivación necesaria como para entusiasmarlos y dedicarse a estudiar y mejorar su aprendizaje.

En estas fallas que cometen el docente y la escuela en general, juega papel determinante, el administrador escolar (director) para poder encauzar por buenos senderos la preparación de los educandos. Porque sólo él, con la función que le fue encomendada a través del Ministerio de Educación, es el responsable de supervisar y evaluar las acciones que se están llevando a cabo dentro del centro educativo. Y si existe represión dentro de su escuela, de la cual tiene conocimiento, está actuando sin ética profesional, haciendo caso omiso del daño que a los alumnos causa tal situación.

De tal forma que el director debe actualizarse constantemente para que su formación profesional esté acorde a la función que desempeña y mejorar así su actuación, orientando al maestro, cambiando él también su conducta para que desaparezca la represión en su institución para que la conducción del aprendizaje se dé en situaciones apropiadas para el alumno y consecuentemente, éste mejore su rendimiento escolar.

5.6 La Participación Interactiva del Estudiante en su Aprendizaje.

En la pedagogía tradicional, el educador hace imperar su figura como el centro de interés, porque en la situación de aprendizaje, el que toma parte activa es éste, dejando al alumno en segundo plano, cumpliendo nada más un papel de oyente. Por lo mismo, su actitud es completamente de pasividad, de timidez, que en nada contribuye a la formación de su personalidad.

La escuela nueva está propiciando un cambio en el rol que deben jugar, tanto el educador como el alumno en la situación de aprendizaje, ya que sugiere

métodos activos en la conducción de la tarea docente, convirtiendo al maestro en un facilitador de la comunicación entre docente-alumno, alumno-docente y alumnos entre sí, es decir, una comunicación de ida y vuelta donde los alumnos se desenvuelvan a través de métodos activos adecuados, provocando en ellos el espíritu de la participación para que cada uno tome responsabilidades, haciendo posible la cooperación entre el grupo.

Con lo anterior se quiere resaltar que el elemento esencial en esta Pedagogía, es la participación del grupo clase, "La utilización de materiales llamando a la creatividad y autonomía de cada uno, promueve al mismo tiempo, la solidaridad que lleva a la participación consentida". (35)

Toda la situación de aprendizaje que se le proporciona al alumno, busca la unidad del grupo, ya que todas las decisiones son tomadas por éste y no por el maestro o por unos cuantos. Por esto mismo, los alumnos participan activamente entre sí, y con el maestro para resolver sus problemas en conjunto, desarrollándose así una Pedagogía Participativa, dándole al aprendizaje un carácter de libertad, autodirigido y creativo, siendo el alumno un ser pensante creador y protagonizador de la formación de su personalidad. "Esta Pedagogía propone una redefinición de las relaciones y roles en el proceso educativo, en el sentido de desjerarquización del poder y de participación de todos los agentes en el proceso educativo de manera activa y paritaria". (36)

El administrador escolar, debe propiciar esta situación con los docentes, haciendo participar a éstos en la gestión educativa, asimismo supervisar el proceso de enseñanza-aprendizaje que se está dando en las aulas para orientar a los maestros hacia una Pedagogía activa no directiva, donde los alumnos participen en su aprendizaje, con esto se

(35) Ibid

(36) Ibid, P. 40

estaría dándole un viraje grandísimo a la educación ya que se dejaría a un lado la represión y prepotencia del maestro y del director, que tanto daño le hace a la formación del alumno y se estaría inclinando hacia una educación y administración democrática que sí contribuye a la formación de la personalidad del mismo.

5.7 La Autogestión como Producto de una Administración Democrática.

"Autogestión" (autonomía) implica que la persona o entidad determina por ella misma sus orientaciones y escoge los medios y controles pertinentes, sin referencia a una autoridad externa". (37)

Esta clase de gestión es la que se da en una clase que utilice una Pedagogía no directiva donde los alumnos participan en su aprendizaje con una autogestión del grupo con centros de interés que el maestro sugiera o que el mismo decida, propiciando en la tarea educativa, la libertad, cooperación y con la plena conciencia de la responsabilidad del rol que le toca desempeñar a cada uno de ellos. Pero, es claro que esta conducción del aprendizaje, proporcionada así, sólo puede ser producto de una administración democrática donde la misma le dé participación a los diferentes estamentos de la comunidad educativa y donde los mismos también tengan cierta dosis de autoridad, conjuntamente con responsabilidad para ofrecerle asimismo al educando, una tarea docente democrática.

6. Marco Situacional.

El titular del presente tema sirve para ubicar a la persona encargada de la investigación en el contexto donde se da el problema y que de alguna manera lo condiciona al mismo. Siendo así, diremos que la presente investigación tiene como marco situacional el departamento de Suchitepéquez, el que cuenta con una población de 324,717 habitantes, de los cuales

(37) Ibid, P. 20

el 57.4% son analfabetas y el resto que es el 42.6% son alfabetas. La población en su mayoría es indígena y el clima es cálido en la parte baja y templado en la parte alta. Está situado a 160 kilómetros de distancia de la capital, su extensión territorial es de 2,502 kilómetros cuadrados y ubicado a 371.13 metros sobre el nivel del mar.

En los municipios, la población se dedica a diferentes actividades económicas tales como: agricultura, comercio, artesanías e industrias. La religión que profesa la mayoría de la población es la católica, aunque se practican otras y se conservan algunas tradiciones y costumbres de sus antepasados. Los pueblos se esmeran por la práctica de lo autóctono por el alto índice de indígenas que lo habitan ya que son descendientes de los Maya-Quichés. Dentro de las poblaciones que mantienen muchas tradiciones y costumbres autóctonas están: Santo Domingo, Samayac, Chicacao, Cuyotenango, San Antonio; teniendo los lugares en referencia un patrimonio cultural muy rico.

El sistema educativo en el departamento de Suchitupéquez está organizado en seis sectores escolares, los cuales agrupan a los municipios siguientes: Sector No. 01 que comprende el área urbana de la cabecera departamental, Mazatenango; Sector No. 02 está integrado así: Santo Domingo, San Lorenzo, San Gabriel, San José El Idolo y el área rural de Mazatenango; Sector No. 03 comprende: San Antonio, San Miguel Panán, San Bernardino, Samayac, San Pablo Jocopilas y Santo Tomás La Unión; Sector No. 04 lo integran: Cuyotenango, Pueblo Nuevo, San Francisco Zapotitlán y Zunilito; Sector No. 05 está comprendido así: Chicacao y Río Bravo; Sector No. 06 con los municipios de: Patulul, Santa Bárbara y San Juan Bautista. En todos los sectores existen tanto el área urbana como rural. En el área urbana existen escuelas con directores con grado y directores sin grado; teniendo los primeros doble función: la docente y la administrativa y los segundos cumpliendo una sola función: la de administrador escolar;

ocupándose nuestra investigación de los últimos nombrados.

Los directores sin grado son aquellos que sólo cumplen funciones Técnico-administrativas, por lo que su desempeño en el trabajo debe ser eficiente para mejorar la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje. Sin embargo, muchos de ellos incurrir en grandes deficiencias administrativas, debido a una serie de factores, que entorpecen la buena marcha del proceso educativo, y que algunas de ellas son las siguientes:

10. La desactualización en conocimientos teórico-práctico con respecto a la administración escolar, para el desempeño del cargo.
20. El desinterés que ponen los directores en referencia para el desarrollo de su trabajo, porque algunos teniendo conocimiento de las funciones que deben desempeñar, no las llevan a cabo con efectividad.
30. Los múltiples compromisos de trabajo que adquieren no les permite organizar su trabajo adecuadamente.

Con relación a lo primero, en Suchitepéquez existen condiciones apropiadas para dicha actualización ya que en Mazatenango existen bibliotecas bien implementadas donde pudieran ir a documentarse sobre temas relacionados con la labor que desempeñan; asimismo está funcionando el "Centro Universitario del Sur Occidente" jornada nocturna, y en Retalhuleu la Sección Universitaria de la USAC (los fines de semana); ambos de la Facultad de Humanidades; donde pudieran asistir los directores y poder así actualizar sus conocimientos sobre administración escolar; sin embargo, no lo hacen, por la apatía que manifiestan los maestros que dirigen esas escuelas.

En cuanto a lo segundo, es importante resaltar que la apatía de algunos directores sin grado los

conduce a la despreocupación, olvidándose del desempeño de las cinco funciones básicas de la administración escolar, como son: la planificación, la organización, la dirección, la coordinación y el control de la calidad docente; dedicándose únicamente a atender asuntos sin mayor trascendencia como por ejemplo: tocar el timbre, controlar la asistencia de los maestros, reprimir a los alumnos, autorizar permisos, pasearse por los corredores, sentarse al escritorio a leer. Respecto a lo último, estaría bien, si la lectura fuera para prepararse con el objeto de desarrollar mejor su trabajo, pero no es así, ya que generalmente leen cosas sin importancia, sólo porque no se les ocurre otra cosa que hacer, y por último se puede agregar que algunas veces utilizan su tiempo en calificar tareas de otro tipo de trabajo; de tal suerte que, algunos directores han equivocado el camino de la administración escolar, creyendo que ser director sin grado de una escuela, significa tener una beca del Estado para atender actividades de otro tipo.

Respecto al tercer punto, es necesario hacer referencia al aspecto socioeconómico del maestro, ya que por su deficiente ingreso monetario, se ve en la necesidad de adquirir otros compromisos que le permitan resolver de alguna manera, su situación en referencia; ésto, produce el descuido de sus obligaciones como servidor público en el cargo que desempeña y por consiguiente, el deterioro de la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje en la escuela a su cargo. Por lo que cabe preguntar ¿Cuál es la razón para que los directores tengan una deficiente administración?

III. MARCO METODOLOGICO

A.1 Objetivos.

Generales:

1. Demostrar la deficiente administración escolar que se desarrolla en las escuelas que tienen director que no ejerce docencia (director sin grado) en el departamento de Suchitepéquez.
2. Motivar a los directores que no ejercen docencia de las escuelas oficiales urbanas del departamento de Suchitepéquez, acerca de la necesidad de actualizar sus conocimientos en las funciones de la administración escolar, para ponerlas en práctica.
3. Contribuir a mejorar la educación que reciben los niños de la primaria en el departamento de Suchitepéquez.

Específicos:

1. Establecer la magnitud de la deficiencia que hay en la administración de las escuelas oficiales urbanas que tienen director que no ejerce docencia.
2. Comprobar si la deficiente función administrativa que realizan los directores sin grado incide en el rendimiento escolar de los niños que cursan la educación primaria en estas escuelas.

A.2 Hipótesis.

General:

Los alumnos de las escuelas con director que no ejerce docencia (director sin grado) del departamento de Suchitepéquez, no tienen el rendimiento escolar deseable, porque la tarea docente se improvisa debido al desorden administrativo imperante en esas escuelas.

Funcionales:

1. Los directores no aplican las cinco funciones básicas de la administración escolar, porque no conocen las técnicas adecuadas para ello.
2. Si los directores aprenden a usar convenientemente las técnicas adecuadas para aplicar las cinco funciones básicas de la administración escolar, las aplicarán.
3. Si los directores ponen en práctica las técnicas adecuadas para aplicar las cinco funciones básicas de la administración escolar, mejorará el proceso de enseñanza-aprendizaje y obviamente los alumnos mejorarán su rendimiento escolar.
4. Si mejora el rendimiento de los alumnos, se reducirá el ausentismo, la deserción y la repitencia escolar.

B. Variables:**Variable Independiente:**

La tarea docente en relación con la Administración Escolar.

Variable Dependiente:

El rendimiento escolar deseable de los alumnos.

Definiciones Conceptuales de las Variables:**"La Tarea Docente":**

Es la forma en que el maestro de educación primaria, desarrolla los distintos cursos del pensum de estudios, para ayudar a los alumnos a aprender.

"La Administración Escolar":

Es la gestión cuyo cometido no es enseñar, sino asegurar que se dé la enseñanza.

"El Rendimiento Escolar":

Es la apreciación numérica que del aprendizaje alcanzado por el alumno tiene el maestro. Tal apren-

dizaje debe ser participativo, ha de tener un propósito y deberá implicar una continuidad, de ahí que el rendimiento escolar deseable es aquel que permite demostrar que se están alcanzando los objetivos educacionales y por ello ha de medirse continuamente para reajustar aquellos procedimientos que se consideren erróneos o poco funcionales.

C. Los Sujetos.

El tipo de investigación regional permitió realizar una encuesta de opinión al 100% de cada uno de los estamentos involucrados en la misma, lo cual equivale a decir que se encuestó a la totalidad de la población.

Como la población no es muy numerosa, se pretendió cubrirla en una actividad censal: 26 directores de escuelas que no tienen grado a su cargo, 323 maestros de educación primaria, 52 catedráticos, 763 alumnos y 6 Coordinadores Técnicos Sectoriales de Educación.

D. Técnicas e instrumentos.

Para realizar la presente investigación, se emplearon las siguientes técnicas e instrumentos:

Encuesta: La encuesta se usó con su instrumento el cuestionario, el cual fue escrito con preguntas cerradas, para encuestar a los catedráticos que imparten las cuatro asignaturas básicas en el primer grado de los institutos de educación básica y alumnos de éstos que provienen de escuelas con director que no tienen grado a su cargo, docentes de las escuelas referidas anteriormente; para establecer la magnitud de la deficiencia que hay en la administración de las mismas y para comprobar si por la mala función administrativa de los directores sin grado hay bajo rendimiento escolar.

Entrevista: Se utilizó con su agenda correspondiente, para detectar si los Coordinadores Técnicos Sectoriales y directores conocen y saben usar técnicas adecuadas para poner en práctica las cinco funciones básicas de la administración escolar.

Investigación Bibliográfica: Se usó con su ficha respectiva para recolectar información científica en libros y documentos acerca de los aspectos de la administración escolar y otros temas que conforman el marco teórico.

Experimentación: Con su instrumento "El Ensayo Pedagógico", se utilizó con un grupo experimental frente a otro de control para demostrar que cuando los directores conocen y ponen en práctica técnicas adecuadas para aplicar las cinco funciones básicas de la administración escolar, esto contribuye a mejorar el rendimiento escolar de los alumnos. La experimentación se puso en marcha con una planificación previa conforme la metodología siguiente:

10. Se seleccionaron las escuelas que tuvieron director sin grado para que sirvieran, una de experimental y otra de control; siendo la experimental, la Escuela Oficial Urbana Mixta de la colonia "Santa Marta" y "Las Flores" de la ciudad de Mazatenango y la de control, la Escuela Oficial Urbana Mixta "Barrio San Benito", de la misma ciudad.
20. Al director del grupo control no se le capacitó y se le dejó que trabajase como tradicionalmente lo venía haciendo.
30. Al director de la escuela experimental se le proporcionó capacitación para que conociera y pusiera en práctica técnicas adecuadas para aplicar las cinco funciones básicas de la administración escolar.
40. En ambas escuelas se tabularon y procesaron los datos obtenidos por los estudiantes en su primera y segunda evaluación para comprobar resultados. En la primera evaluación se obtuvieron datos porcentuales de cómo se encontraban los alumnos en cuanto a rendimiento escolar, antes de la capacitación del director; ésta sirvió como prueba de entrada. En la segunda evaluación se obtuvieron datos también porcentuales de cómo se encontraban los estudiantes en su rendimiento,

después de la capacitación del mismo; ésta sirvió como prueba de salida. El grupo experimental mejoró su rendimiento escolar después de la capacitación y el grupo control mantuvo su bajo rendimiento.

IV. MARCO OPERATIVO

Presentación, análisis y estudio de los datos.

Los datos que se obtuvieron en la presente investigación son presentados en cuadros de doble entrada, lo cual permite su análisis en forma porcentual y el estudio en forma comparativa para su debida interpretación y llegar a conclusiones preliminares en cada pregunta.

1. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A LOS DOCENTES DE LAS ESCUELAS QUE TIENEN DIRECTOR SIN GRADO

Después de explicar a la población a encuestar, qué se entiende por cada uno de los distintos tipos de gobernantes (directores) se les preguntó:

PREGUNTA No. 1

¿En cuál de los tipos de gobernante ubica a su director?

Respuestas Opciones	Docentes		Observaciones
	No.	%	
a) Déspota	42	13	El 62% de los encuestados califica a su director como anárquico, el 13% lo califica como déspota, el 2% como paternalista, el 1% dice que es nepotista y sólo 22% afirma que su director es democrático.
b) Anárquico	201	62	
c) Nepotista	3	1	
d) Paternalista	7	2	
e) Democrático	70	22	
Totales	323	100	

Conclusión:

La mayoría de los directores administran sus escuelas dentro de una gran anarquía, lo cual incide en que los alumnos no salgan bien preparados y tengan problemas en el rendimiento escolar, al ingresar al primer grado de Educación Básica.

PREGUNTA No. 2

Si su respuesta para la pregunta No. 1 fue ubicada en el inciso "a", diga cuál de las siguientes actitudes es la que más practica el señor director?

Respuestas Opciones	Docentes		Observaciones
	No.	%	
a) No acepta sugerencias	42	100	El 100% de la población encuestada que califica a su director como déspota, indica que lo considera así porque él no acepta sugerencias.
b) Escucha el criterio de padres de familia, alumnos y maestros pero siempre es él quien impone su criterio	0	0	
c) Todo lo decide él	0	0	
d) No contesta	0	0	
Totales	42	100	

Conclusión:

La totalidad de las escuelas en las que gobierna un director déspota tiene una organización de tipo lineal que impide la participación de los demás estamentos en la toma de decisiones.

PREGUNTA No. 3

Si su respuesta a la pregunta No. 1 fue para el inciso "b", diga cuál de las siguientes actitudes es la que más practica el director.

Respuestas Opciones	Docentes		Observaciones
	No.	%	
a) Es sentimiento ante algún problema	14	7	El 7% de la población encuestada que considera a su director como anárquico dice que éste es sentimental ante los problemas de la escuela; otro 2% lo considera anárquico porque toma las decisiones a título personal; pero el 91% lo califica de anárquico porque deja pasar y deja hacer, no toma decisiones y permite que todos hagan lo que quieren, siempre que pidan su autorización.
b) Toma decisiones a título personal	5	2	
c) Deja pasar y deja hacer todo, no toma decisiones y permite que todos hagan todo lo que quieren, siempre que pidan su consentimiento	182	91	
d) No contesta	0	0	
Totales	201	100	

Conclusión:

En las escuelas en donde el director es anárquico, los alumnos reciben una mala formación porque los maestros hacen lo que quieren, no tienen metas comunes, ni control de calidad.

PREGUNTA No. 4

Si su respuesta a la pregunta No. 1 fue la referida en el inciso "c", diga cuál de las siguientes actitudes es la que más practica el señor director.

Respuestas Opciones	Docentes		Observaciones
	No.	%	
a) Maneja los asuntos de la escuela como gobierna su casa e impone sus decisiones a los maestros como si éstos fueran sus hijos	3	100	El 100% de la población encuestada que considera a su director como un nepotista dice que lo califica así porque los trata como si fueran sus hijos.
b) Sólo controla la entrada y salida de maestros y alumnos, sólo él es el que manda	0	0	
c) Es muy bueno, deja pasar, deja hacer, para evitarse problemas	0	0	
d) No contesta	0	0	
Totales	3	100	

Conclusión:

La actitud nepotista fomenta la obediencia a base de sanciones, que nunca se cumplen, pero son amenazas que sirven al gobernante para imponerse a los gobernados.

PREGUNTA No. 5

Si su respuesta para la pregunta No. 1 fue la ubicada en el inciso "e", diga cuál de las siguientes actitudes es la que más practica el señor director.

Respuestas Opciones	Docentes		Observaciones
	No.	%	
a) Sólo da órdenes	0	0	El 100% de los encuestados cree que su director es democrático, porque delega responsabilidad juntamente con autoridad y trabaja en consenso con los demás grupos de la comunidad educativa.
b) Delega responsabilidad con autoridad, trabaja en consenso con los demás grupos de la comunidad educativa	70	100	
c) Deja hacer, deja pasar, es muy bueno para resolver problemas	0	0	
d) No contesta	0	0	
Totales	70	100	

Conclusión:

En las escuelas en donde el director es democrático, los maestros y alumnos tienen la oportunidad de desarrollar sus aptitudes y su creatividad porque las decisiones se toman en equipo y se descentraliza el poder de ejecución.

PREGUNTA No. 6

Si su respuesta a la pregunta No. 1 fue la ubicada en el inciso "d", diga cuál de las siguientes actitudes es la que más practica su director?

Respuestas Opciones	Docentes		Observaciones
	No.	%	
a) Todo lo hace él, porque cree que sólo él es el que sabe	0	0	El 100% de la población encuestada afirma que su director es paternalista porque él está pendiente de resolver todos los problemas de los compañeros, acapara todo el quehacer sin dejar oportunidad a los demás.
b) Es sentimental a cualquier problema	0	0	
c) El está pendiente de resolver todos los problemas a todos los compañeros, acapara todo el quehacer sin dejar oportunidad a los demás	7	100	
d) No contesta	0	0	
Totales	7	100	

Conclusión:

En las escuelas en donde el director es paternalista, los maestros y alumnos no tienen oportunidad de desarrollar sus aptitudes porque el director acapara todo el quehacer.

PREGUNTA No. 7

Las decisiones para planificar las actividades que se desarrollan dentro de su escuela. ¿Quién las toma?

Respuestas Opciones	Docentes		Observaciones
	No.	%	
a) El director	206	64	El 64% de los encuestados está de acuerdo en que las decisiones para planificar las actividades que se desarrollan dentro de la escuela, las toma el director; el 21% indica que las mismas son tomadas por el director y los maestros; el 5% afirma que éstas las toman los maestros y los alumnos; sólo un 10% afirma que las decisiones son tomadas por el director, los maestros y los alumnos.
b) El director y los maestros	69	21	
c) Los maestros y los alumnos	16	5	
d) El director, los maestros y los alumnos	32	10	
Totales	323	100	

Conclusión:

La toma de decisiones, en cuanto a "qué" se hace, en la mayoría de escuelas es una acción que se realiza de manera unidireccional, en la que el director impone su criterio.

PREGUNTA No. 8

El director da a conocer su planificación anual de labores:

Respuestas Opciones	Docentes		Observaciones
	No.	%	
a) Al iniciar el año	82	25	El 73% de la población encuestada indica que el director no planifica sus labores; 25% afirma que conocen dicha planificación al iniciar el año y sólo el 2% manifiesta que el director da a conocer su planificación mensualmente.
b) Mensualmente	5	2	
c) No planifica	236	73	
Totales	323	100	

Conclusión:

La mayoría de directores no planifica sus labores y, por lo tanto, ello propicia la improvisación y el desorden que inciden en la formación de los estudiantes.

PREGUNTA No. 9

¿Quién toma las decisiones en cuanto a la planificación de las actividades extra-escolares?.

Respuestas Opciones	Docentes		Observaciones
	No.	%	
a) Sólo el director	115	36	El 46% de la población encuestada indica que las decisiones en cuanto a las actividades extraescolares la realiza el director y los maestros; un 36% asegura que es sólo el director; un 11% que éstas no se planifican y el 7% restante indica que estas decisiones las toma el maestro y los alumnos.
b) El director y los maestros	147	46	
c) El maestro y los alumnos	24	7	
d) No se planifican	37	11	
Totales	323	100	

Conclusión:

Las decisiones en cuanto a las actividades extra-escolares son tomadas en su mayoría por el director y los maestros y no se toma a los padres de familia ni a los alumnos que sería lo ideal, si se quiere vivir en un ambiente democrático.

PREGUNTA No. 10.

¿Con qué objetivos se organizan las actividades culturales que se realizan en su escuela?

Respuestas Opciones	Docentes		Observaciones
	No.	%	
a) Para contribuir a la formación integral de los estudiantes	51	16	El 59% de la población encuestada considera que las actividades culturales, que se realizan en su escuela, sólo persiguen cumplir con la tradición de celebrar ciertas fechas del calendario; un 24% afirma que es para darles diversión a los niños y sólo el 16% dice que lo hacen para contribuir a la formación integral de los estudiantes y el restante 1% para complacer a los vecinos de la comunidad.
b) Para darles diversión a los niños	76	24	
c) Para cumplir con la tradición de celebrar ciertas fechas del calendario	192	59	
d) Porque los vecinos de la comunidad las exigen	4	1	
Totales	323	100	

Conclusión:

Las actividades culturales que organizan en las escuelas que tienen director sin grado no se realizan en función de la formación integral de los estudiantes, sino que únicamente por tradiciones.

PREGUNTA No. 11.

¿En qué forma se toman las decisiones relacionadas con las actividades deportivas?

Respuestas Opciones	Docentes		Observaciones
	No.	%	
a) Lo deciden sólo los maestros	213	66	El 66% de los encuestados indican que en la toma de decisiones para organizar las actividades deportivas de la escuela, sólo participan los maestros; otro 25% dice que sólo el director decide; el 5% contestó que participan en esta forma de decisiones, los padres de familia, los alumnos y un 4% indica que estas actividades se realizan sin previa planificación.
b) Lo decide sólo el director	80	25	
c) Se les da participación a los padres a los alumnos y maestros con el director	16	5	
d) No se planifican	14	4	
Totales	323	100	

Conclusión:

En la toma de decisiones para organizar las actividades deportivas se da muy poca participación a padres de familia y alumnos, por lo que se confirma que estas escuelas se dirigen dictatorialmente.

PREGUNTA No. 12

¿Cuál de las siguientes actitudes es la que más acostumbra asumir su director, en cuanto a la realización de las actividades escolares, extraescolares, culturales y deportivas?.

Respuestas Opciones	Docentes		Observaciones
	No.	%	
a) Sólo autoriza las actividades y no asiste a ellas	57	18	El 58% de los encuestados contestó que en estas actividades los maestros hacen todo el trabajo y sólo un 19% afirma que el director dirige y participa haciendo; el 18% contestó que el director sólo las autoriza pero no asiste a ellas y el 5% manifestó que ignora estas actividades no importándole como salgan las mismas.
b) Dirige y participa haciendo.	60	19	
c) Deja que sean los maestros quienes hagan todo el trabajo	188	58	
d) Ignora estas actividades no importándole como salgan las mismas	18	5	
Totales	323	100	

Conclusión:

Se confirma que la mayoría de los directores sin grado no cumplen a cabalidad las cinco funciones básicas de la administración escolar.

PREGUNTA No. 13

Quando su director visita su aula, es con el objeto de:

Respuestas Opinión	Docentes		Observaciones
	No.	%	
a) Platificar cosas sin importancia para la tarea docente	21	6	El 61% de los encuestados consideran que cuando su director visita su aula es con el objeto de darle órdenes, sólo el 22% afirma que es para orientarle en su tarea docente, el 11% manifiesta que no visita el aula y el 6% dice que es con el objeto de platificar cosas sin importancia, para la tarea docente.
b) Darle órdenes	197	61	
c) Orientarle en su tarea docente	71	22	
d) No visita su aula	34	11	
Totales	323	100	

Conclusión:

La mayoría de directores no da asistencia técnica a los maestros en el desarrollo de su tarea docente.

PREGUNTA No. 14.

¿Ha organizado su director, cursos de capacitación para mejorar la calidad de la tarea docente de sus maestros?

Respuestas Opciones	Docentes		Observaciones
	No.	%	
a) Algunas veces	63	19	El 76% de los encuestados afirma que su director no organiza cursos de capacitación para mejorar la tarea docente de sus maestros, el 19% afirma algunas veces lo ha hecho, el 2% manifiesta que siempre organiza cursos de capacitación y el 3% no quiso contestar esta pregunta.
b) No lo hace	246	76	
c) Siempre organiza	6	2	
d) No contesta	8	3	
Totales	323	100	

Conclusión:

La mayoría de los directores sin grado no organizan cursos de capacitación para mejorar la tarea docente de sus maestros, por lo que se confirma que éstos no cumplen a cabalidad sus funciones.

PREGUNTA No. 15.

Si su respuesta a la pregunta anterior fue para el inciso "a", diga ¿quién escoge los temas?

Opinión	Docentes		Observaciones
	No.	%	
a) Sólo el director	41	65	El 65% de los encuestados afirma que cuando algunas veces el director organiza cursos de capacitación para mejorar la tarea docente de los maestros, quien escoge los temas es sólo el director; el 17% afirma que son los maestros; el 13% manifiesta que es el coordinador de sector y el 5% dice que son los de la Dirección Regional de Educación.
b) El coordinador de sector	8	13	
c) Los maestros	11	17	
d) Los de la Dirección Regional de Educación	3	5	
Totales	63	100	

Conclusión:

Los directores, cuando algunas veces organizan cursos de capacitación para mejorar la tarea docente de sus maestros, sólo ellos escogen los temas; por lo que confirmamos que los mismos actúan en forma dictatorial, pues no toman en cuenta el criterio de los demás destinatarios de la capacitación.

PREGUNTA No. 16

Quando el director visita su aula ¿cuál de las siguientes actitudes asume?

Respuestas Opciones	Docentes		Observaciones
	No.	%	
a) Lo orienta en el momento despejando dudas	61	19	El 64% de los encuestados afirma que su director no lo orienta en el proceso enseñanza-aprendizaje, porque no visita las aulas, sólo el 19% dice que la ayuda que recibe del director en su tarea docente para mejorarla es orientación en el momento despejando dudas, el 10% afirma que no le preocupa la forma en que desarrolla su trabajo y el 7% dice que la ayuda que recibe es capacitación para la planificación.
b) Lo capacita para mejorar su planificación	23	7	
c) No se preocupa por la forma en que desarrolla su trabajo	32	10	
d) No visita las aulas	207	64	
Totales	323	100	

Conclusión:

Los directores sin grado no cumplen a cabalidad sus funciones porque no orientan a sus docentes en el proceso de aprendizaje.

PREGUNTA No. 17

Si en su escuela hay reglamento interno. ¿Quién lo elaboró?

Respuestas Opciones	Docentes		Observaciones
	No.	%	
a) El director	200	62	El 62% de los encuestados afirma que el director elaboró el reglamento interno y sólo el 11% manifiesta que el reglamento lo elaboraron el director y los maestros; otro 11% dice que el director y una comisión de los maestros; el restante 16% dice que en su escuela no existe este documento.
b) El director y los maestros	36	11	
c) El director y una comisión de los maestros	37	11	
d) No hay reglamento	50	16	
Totales	323	100	

Conclusión:

La mayoría de los directores sin grado gobiernan su escuela en forma dictatorial.

PREGUNTA No. 18

¿El director cuando no asiste a la escuela, comunica al personal el motivo de su ausencia?

Respuestas Opciones	Docentes		Observaciones
	No.	%	
a) Nunca	52	16	El 61% de los encuestados afirma que cuando el director no asiste a la escuela, algunas veces le comunica al personal el motivo de su ausencia, sólo el 22% afirma que siempre lo hace, el 16% dice que nunca y el 1% no contesta, lo cual nos hace pensar que no quiere revelar lo dictatorial que es el director.
b) Siempre	70	22	
c) Algunas veces	198	61	
d) No contesta	3	1	
Totales	323	100	

Conclusión:

Los directores sin grado dirigen su escuela en forma dictatorial y por eso actúan en forma prepotente.

PREGUNTA No. 19

El director de su escuela, cuando nombra comisiones. ¿Delega autoridad juntamente con responsabilidad?

Respuestas Opciones	Docentes		Observaciones
	No.	%	
a) Siempre	0	00	El 70% de los encuestados afirma que el director de su escuela cuando nombra comisiones no delega autoridad juntamente con responsabilidad y sólo el 30% dice algunas veces lo hace.
b) Algunas veces	98	30	
c) No lo hace	225	70	
d) No contesta	0	0	
Totales	323	100	

Conclusión:

Los directores de las escuelas encuestadas centralizan la autoridad en ellos, y sólo delegan responsabilidad para no tener que trabajar ellos.

PREGUNTA No. 20.

¿Cree que su director está capacitado para administrar su escuela en función de la calidad del proceso educativo que se debe dar a los alumnos?

Respuestas Opciones	Docentes		Observaciones
	No.	%	
a) Está algo capacitado	54	17	El 72% de los encuestados afirma que su director no está capacitado para administrar su escuela en función de la calidad del proceso educativo que se debe dar a los alumnos; el 17% cree que su director tiene alguna capacidad y sólo el 7% afirma que sí está capacitado; habiendo un 4% que se negó a contestar, lo cual nos hace pensar que no quiso revelar la incapacidad de su director.
b) Está capacitado	22	7	
c) No contesta	15	4	
d) No está capacitado	232	72	
Totales	323	100	

Conclusión:

La mayoría de directores sin grado no está capacitado para administrar una escuela y esto incide en la formación de los alumnos.

2. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A CATEDRATICOS DE LAS CUATRO ASIGNATURAS BASICAS DE LOS INSTITUTOS DE EDUCACION BASICA DEL DEPARTAMENTO DE SUCHITEPEQUEZ.

PREGUNTA No. 1

Se dice que muchos estudiantes que están en los grados de educación básica manifiestan actitudes poco deseables adquiridas a su paso por la educación primaria, a su juicio ¿Cuáles de las siguientes son las que más se observan en sus alumnos?

Respuestas Opciones	Catedráticos		Observaciones
	No.	%	
a) Ser desordenados	34	66	El 66% de los encuestados considera que los estudiantes son desordenados; un 15% dice que no les gusta participar en la toma de decisiones, igual porcentaje asegura que demuestran indolencia y sólo un 4% indica que no respetan la autoridad.
b) No les gusta participar en la toma de decisiones	8	15	
c) Son indolentes	8	15	
d) No respetan la autoridad	2	4	
Totales	52	100	

Conclusión:

La mayoría de los alumnos que están cursando la educación básica, que llegan de escuelas oficiales urbanas que tienen director sin grado demuestran poco orden en sus quehaceres estudiantiles.

PREGUNTA No. 2

Dentro de los estudiantes que usted atiende, ¿Qué porcentaje de alumnos viene de escuelas primarias cuyos directores no tienen grado a su cargo?

Respuestas Opciones	Catedráticos		Observaciones
	No.	%	
a) Más del 75%	46	88	El 88% de los encuestados afirma atender más del 75% de estudiantes que vienen de escuelas, cuyos directores no tienen grado a su cargo y sólo el 12% considera atender más del 50%.
b) Más del 50%	6	12	
c) Más del 25%	-	-	
d) Más del 10%	-	-	
Totales	52	100	

Conclusión:

En la educación básica, los catedráticos atienden un 88% de estudiantes que provienen de las escuelas que tienen director sin grado.

PREGUNTA No. 3

¿En qué porcentaje considera usted que los estudiantes que vienen de escuelas que tienen director sin grado, sienten miedo de manifestar lo que piensan?

Respuestas Opciones	Catedráticos		Observaciones
	No.	%	
a) Más del 75%	37	71	De las personas encuestadas, el 71% considera que más del 75% de estudiantes que vienen de escuelas que tienen director sin grado sienten miedo de manifestar lo que piensan; un 13% considera que atiende a más del 50%; otro 12% dice que atiende a más del 25% y el 4% afirma que atiende a más del 10% de alumnos con esa misma deficiencia.
b) Más del 50%	7	13	
c) Más del 25%	6	12	
d) Más del 10%	2	4	
Totales	52	100	

Conclusión:

Los estudiantes de educación básica sienten miedo de manifestar lo que piensan debido a que el director de la escuela en donde estudiaron su educación primaria, se dedicaba constantemente a reprimirlos causándoles el presente trauma.

PREGUNTA No. 4

¿Cuál de las siguientes deficiencias académicas es la que más manifiestan los alumnos que usted atiende actualmente y que provienen de escuelas primarias cuyos directores no tienen grado a su cargo?

Respuestas Opciones	Catedráticos		Observaciones
	No.	%	
a) Poca capacidad de raciocinio	5	10	Un 67% de los encuestados considera que estos alumnos manifiestan poca capacidad creativa e iniciativa; el 19% dice que recurren mucho al fraude a la hora de evaluarse; el 10% considera que carecen de raciocinio y el otro 4% indica que no pueden escribir lo que piensan.
b) Poca capacidad para evaluarse sin fraude	10	19	
c) Poca capacidad creativa e iniciativa	35	67	
d) Poca capacidad para escribir lo que piensa	2	4	
Totales	52	100	

Conclusión:

Debido a que los directores sin grado no controlan la calidad de la tarea docente, los alumnos, cuando pasan al ciclo de educación básica, acusan muchas deficiencias académicas dentro de la que sobresale su poca capacidad creativa e iniciativa.

PREGUNTA No. 5

¿Cuál de las siguientes actitudes son más frecuentes en los alumnos que vienen de escuelas con director sin grado?

Respuestas Opciones	Catedráticos		Observaciones
	No.	%	
a) Son muy pasivos en clase	39	75	El 75% de los encuestados considera que la actitud más frecuente en los alumnos que vienen de escuelas con director sin grado es el ser muy pasivos en clase; un 11% indica que son muy dados a memorizar párrafos; otro 10% dice que son poco comunicativos y el restante 4% considera que estos alumnos suelen ser bastante impuntuales.
b) Son muy dados a memorizar párrafos	6	11	
c) Son poco comunicativos	5	10	
d) Son bastante impuntuales.	2	4	
Totales	52	100	

Conclusión:

La mayoría de los alumnos que proceden de las escuelas que tienen director sin grado son muy pasivos en clase, como resultado de la represión que sufrieron en la escuela primaria y por falta del uso de técnicas didácticas activas, para el desarrollo de la tarea docente en esta escuela.

PREGUNTA No. 6

¿En cuál de las siguientes calidades de preparación académica considera usted que se ubican estos estudiantes, al ingresar al primer grado de educación básica?

Respuestas / Opciones	Catedráticos		Observaciones
	No.	%	
a) Deficiente	35	67	El 67% de los encuestados considera que los alumnos que vienen de escuelas cuyo director no tiene grado a su cargo, llegan al primer grado de educación básica con una deficiente preparación académica; sólo un 29% considera que llegan con preparación académica regular y el restante 4% considera que llegan con una preparación académica aceptable.
b) Regular	15	29	
c) Aceptable	2	4	
d) Eficiente	-	-	
Totales	52	100	

Conclusión:

Se confirma, los alumnos que proceden de las escuelas que tienen director sin grado llegan a la educación básica, con deficiente preparación académica y ello se debe al desorden imperante en las mismas.

PREGUNTA No. 7

¿Por cuál de las siguientes razones considera usted que los directores de las escuelas primarias que no tienen grado a su cargo, tienen la culpa por la baja formación académica que acusan los alumnos de estas escuelas; al ingresar al primer grado de educación básica?

Respuestas Opciones	Catedráticos		Observaciones
	No.	%	
a) No controló la calidad de la tarea docente	36	69	El 69% de los encuestados considera que los directores tienen la culpa de la baja formación que acusan los alumnos que proceden de escuelas cuyos director no tiene grado a su cargo, al ingresar al primer grado de educación básica.
b) Desconoce sus funciones reales	16	31	
c) No tiene la culpa	-	-	
d) No planificó su trabajo.	-	-	
Totales	52	100	

Conclusión:

Los directores de las escuelas primarias que no tienen grado a su cargo, no supervisan la tarea docente que realizan los maestros, lo cual implica que no están conscientes de sus funciones como administradores educativos.

PREGUNTA No. 8

Si usted considera que la actitud del Director de la escuela primaria influye en el comportamiento de los alumnos, en la educación básica, ¿en cuál de los siguientes tipos de gobernante ubica a estos Directores?

Respuestas Opciones	Catedráticos		Observaciones
	No.	%	
a) Déspota	5	10	El 61% de los catedráticos encuestados considera que estos alumnos tienen deficiencias porque el director que tuvieron en la escuela primaria fue un anárquico; un 29% considera que el director fue un autocrático y el 10% afirma que un déspota.
b) Anárquico	32	61	
c) Autocrático	15	29	
d) Democrático	-	-	
Totales	52	100	

Conclusión:

Los directores sin grado de las escuelas oficiales urbanas incurrir en la anarquía, la actitud autocrática y hasta el despotismo al administrar las mismas, por falta de preparación previa para desempeñar dichos cargos.

PREGUNTA No. 9

Considera usted que la deficiencia administrativa de una escuela ¿produce bajo rendimiento escolar en los alumnos?

Respuestas Opciones	Catedráticos		Observaciones
	No.	%	
a) Si produce	45	86	El 90% de los encuestados considera que la deficiencia administrativa de una escuela, produce bajo rendimiento escolar en los alumnos, y sólo el 10% restante considera que ésto, a veces produce bajo rendimiento escolar.
b) Siempre produce	2	4	
c) No produce	-	-	
d) A veces produce	5	10	
Totales	52	100	

Conclusión:

La mayoría de catedráticos de educación básica considera que la deficiencia administrativa, en las escuelas primarias, produce bajo rendimiento escolar.

PREGUNTA No. 10

¿Cuál de las siguientes causas considera usted que influye más para que haya deficiencia en las escuelas que tienen director sin grado?

Respuestas Opciones	Catedráticos		Observaciones
	No.	%	
a) Los directores son indolentes	4	8	El 79% de los encuestados considera que la causa que influye más para que haya deficiencia en las escuelas, que tienen director sin grado, es que a los directores les falta capacidad Administrativa.
b) A los directores les falta capacidad administrativa	41	79	
c) Los directores están capacitados administrativamente, pero les falta interés	7	13	
d) Los directores no tienen la culpa de esto	-	-	
Totales	52	100	

Conclusión:

A los Directores les falta recibir cursos de capacitación administrativa.

PREGUNTA No. 11

¿Considera usted, que si el director sin grado de una escuela conociese y pusiese en práctica las funciones de la administración escolar, los alumnos llegarían a primer grado de educación básica con una mejor preparación académica?

Respuestas Opciones	Catedráticos		Observaciones
	No.	%	
a) Sí	48	92	El 92% de los encuestados considera que si el director sin grado de una escuela conociese y pusiese en práctica las funciones de la administración escolar, los alumnos llegarían a primer grado de educación básica con una mejor preparación académica, sólo el 8% contestó negativamente.
b) No	4	8	
Totales	52	100	

Conclusión:

Si los Directores conociesen y pusiesen en práctica las cinco funciones básicas de la administración escolar, los alumnos llegarían a primer grado de educación básica con una mejor preparación académica.

3. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A ESTUDIANTES DEL PRIMER GRADO DE EDUCACION BASICA QUE PROVIENEN DE ESCUELAS QUE TIENEN DIRECTOR SIN GRADO.

PREGUNTA No. 1

En la escuela primaria ¿Cuál fue el peor castigo que usted recibió, cuando no cumplió con la disciplina de ese centro educativo?

Respuestas Opciones	Estudiantes		Observaciones
	No.	%	
a) Le bajaban puntos de zona	183	25	El 48% de la población encuestada contestó que el peor castigo que recibió cuando rompió la disciplina, fue no salir a recreo, un 25% sufrió el castigo de bajarle puntos y el 21% recibió golpes con regla u otro instrumento, un 6% se negó a contestar, lo cual hace pensar que no quiso revelar el castigo sufrido.
b) No le permitían salir a recreo	349	48	
c) Lo golpeaban con una regla o con otro instrumento	159	21	
d) No contesta	42	6	
Totales	733	100	

Conclusión:

Se confirma que los directores sin grado tienen mucha responsabilidad cuando los alumnos son reprimidos porque no orientan a los maestros psicopedagógicamente.

PREGUNTA No. 2

Quando estudió su educación primaria y un alumno era enviado a la Dirección (como castigo) ¿Cuál de las siguientes actitudes era la que asumía el Señor Director?

Respuestas Opciones	Estudiantes		Observaciones
	No.	%	
a) Darle consejos	291	40	A esta pregunta, el 44% contestó que el director lo que hacía era dejarlos parados, otro 12% dice que no los dejaban salir a recreo y el otro 40% asegura que el Director les daba consejos. Sólo el 4% no contestó, lo cual nos hace pensar que les dio pena declarar la represión recibida.
b) No salir a recreo	89	12	
c) Dejarlo parado	326	44	
d) No contesta	27	4	
Totales	733	100	

Conclusión:

El 56% de los directores sin grado, corrigen las desviaciones disciplinarias de los alumnos con la represión y no con una orientación psicopedagógica.

PREGUNTA No. 3

¿Cuál de las siguientes actitudes era la que asumía más seguido, el director de la escuela cuando un alumno perdía el examen?

Respuestas Opciones	Estudiantes		Observaciones
	No.	%	
a) Lo regañaba	142	19	El 34% de la población encuestada indica que el director no le importaba cuando un alumno perdía el examen, un 19% asegura que lo regañaba, otro 12% dice que nunca revisaba las calificaciones de los alumnos, sólo el 33% contestó que el director les daba consejos y el 2% se negó a contestar, quizá no queriendo revelar la actitud del director.
b) Le daba consejos	242	33	
c) No le importaba	249	34	
d) Nunca revisaba las calificaciones de los alumnos	89	12	
e) No responde	11	2	
Totales	733	100	

Conclusión:

El 65% de directores sin grado no controla la calidad del proceso de aprendizaje, en su escuela, y no le da importancia a los resultados de los exámenes.

PREGUNTA No. 4:

¿Cuál de las siguientes actitudes era la que más usaba el director con relación a los padres de familia?

Respuestas Opciones	Estudiantes		Observaciones
	No.	%	
a) Se reunía con ellos	490	67	El 67% de los alumnos encuestados contestó que el director se reunía con los padres de familia, el 16% se reunía con ellos, otro 16% indica que sólo les mandaba avisar lo que había decidido y el 1% no contestó la pregunta, lo cual nos hace pensar que no quiso revelar la actitud del director para con los padres de familia.
b) No se reunía con ellos	118	16	
c) Sólo les mandaba avisar lo que había decidido	115	16	
d) No contesta	10	1	
Totales	733	100	

Conclusión:

La mayoría de los directores se reúne con los padres de familia para tratar asuntos relacionados con la escuela.

PREGUNTA No. 5

Si en la pregunta anterior, su respuesta fue para el inciso "a", diga ¿Con qué objeto se reunía con ellos?

Respuestas Opciones	Estudiantes		Observaciones
	No.	%	
a) Sólo para celebrar un acto cívico	163	22	El 37% de los encuestados contestó que el director se reunía con los padres de familia para pedirles colaboración monetaria, el 22% afirma que sólo para celebrar un acto cívico, el 31% dice que para informarles del rendimiento de los alumnos y el 10% no contestó, lo cual equivale a decir que no quiso revelar el objeto con que se reúnen con los padres de familia los Señores Directores.
b) Para pedirle colaboración monetaria	270	37	
c) Informarle del rendimiento de los alumnos	230	31	
d) No contesta	70	10	
Totales	733	100	

Conclusión:

La mayoría de los directores se reúne con los padres de familia para pedirles dinero y para informarles del rendimiento de los alumnos.

PREGUNTA No. 6

¿Quién o quienes considera usted que decidían cómo debía ser el uniforme en la escuela donde usted estudió la educación primaria?

Respuestas Opciones	Estudiantes		Observaciones
	No.	%	
a) Los maestros	89	12	El 58% de los encuestados considera que era el director y los maestros quienes decidían cómo debía ser el uniforme, el 12% indica que eran los maestros; sólo el 25% dice que lo hacían: el director, maestros y padres de familia y el 5% no contestó, creemos que es porque no quiere aceptar que la decisión la tomen sólo maestros y director.
b) El director y los maestros	425	58	
c) El director, maestros y padres de familia	182	25	
d) No contesta	37	5	
totales	733	100	

Conclusión:

Las decisiones las toman sólo los maestros y director dejando a un lado el criterio de los padres de familia y de los alumnos.

PREGUNTA No. 7

Recuerda si en su escuela primaria ¿existía un reglamento interno?

Respuestas Opciones	Estudiantes		Observaciones
	No.	%	
a) Nunca lo supo	390	53	El 53% de la población encuestada manifestó nunca haber sabido si en su escuela existía un reglamento interno, el 25% dijo que algunas veces oyó hablar de él, el 14% contestó que nadie le contó nada de ese reglamento y el 8% se abstuvo de contestar, lo cual equivale a decir que en su escuela no se supo nada de ese documento.
b) Algunas veces oyó hablar de él	180	25	
c) No contesta	60	8	
d) Nadie le contó nada de ese reglamento	103	14	
Totales	733	100	

Conclusión:

Se confirma que en las escuelas que tienen director sin grado, trabajan improvisadamente ya que no tienen ni siquiera reglamento interno.

PREGUNTA No. 8

Recuerda usted si su director visitaba a su maestro en el aula, si lo hacía, ¿Con qué objeto?

Respuestas Opciones	Estudiantes		Observaciones
	No.	%	
a) Guiarlo en su trabajo	298	41	El 50% de la población encuestada considera que el director visitaba a su maestro sólo para platicar con él sin abordar temas importantes del trabajo, el 41% considera que lo visitaba para guiarlo en su trabajo, el 6% considera que no llegaba ni a saludarlo y el 3% no contestó, quizá porque no quiere declarar que su director visitaba a su maestro en el aula, pero no para orientarlo en su quehacer.
b) Sólo a platicar con él sin abordar temas importantes del trabajo.	364	50	
c) No llega ni a saludarlo	45	6	
d) No contesta	26	3	
Totales	733	100	

Conclusión:

Los directores sin grado visitan a los maestros en su aula, pero sólo para platicar cosas sin ninguna trascendencia y no para asesorarlo en su tarea docente.

PREGUNTA No. 9

¿Recuerda usted, si el director de su escuela les daba informes de lo recaudado y gastado en dinero en el establecimiento?

Respuestas Opciones	Estudiantes		Observaciones
	No.	%	
a) Siempre	202	28	El 46% de la población encuestada considera que nunca informaba de lo recaudado y gastado en dinero en el establecimiento, el director; el 28% contestó que siempre informaba, el 24% dijo que a veces informaba y el 2% no contestó, lo cual nos hace pensar que no acepta que el director no informaba nada de lo recaudado y gastado en moneda.
b) Nunca informaba	334	46	
c) A veces	179	24	
d) No contestaba	18	2	
Totales	733	100	

Conclusión:

Se confirma que los directores sin grado actúan autocráticamente en la administración escolar.

PREGUNTA No. 10

Quando se hacían rifas en su escuela y querían los maestros y el director, que usted vendiera números ¿Cuál de las siguientes actitudes eran las que más usaban?

Respuestas Opciones	Estudiantes		Observaciones
	No.	%	
a) Le pedían opinión si quería o no venderlos	255	35	El 60% de los encuestados contestó que no le pedían opinión y le exigían vender números de rifa, sólo el 35% contestó que le pedían opinión si quería o no venderlos, el 4% afirma que no hacían rifas en su escuela y el 1% no contestó, lo cual nos hace pensar que quiso revelar que no le pedían opinión.
b) No le pedían opinión y le exigían venderlos	436	60	
c) No hacían rifas en la escuela	33	4	
d) No contesta	9	1	
Totales	733	100	

Conclusión:

Se confirma que los directores sin grado actúan autocráticamente en su administración, no importándoles el criterio del estamento alumnos.

4. RESULTADO DE LA ENTREVISTA HECHA A LOS DIRECTORES SIN GRADO DE LAS ESCUELAS OFICIALES URBANAS DEL DEPARTAMENTO DE SUCHITEPEQUEZ.

1. Al consultar a los directores con respecto al conocimiento de las cinco funciones básicas de la administración escolar, y pedirles al mismo tiempo, que las mencionaran. El 38% manifestó conocerlas aunque al enumerarlas no lo hizo con la exactitud del caso; el 62% no contestó con seguridad ya que se manifestó con cierta ambigüedad e incertidumbre, mencionando algunas actividades ajenas a las funciones básicas y demostrando así su desconocimiento de tales funciones. En efecto, la mayoría se refirió al control de personal y de alumnos y al trabajo de escritorio (control de expedientes) y representar al establecimiento como su autoridad máxima, por lo tanto, es evidente la falta de capacidad administrativa de los Señores Directores, porque desconocen cuál es el rol que les corresponde desempeñar y para el cual fueron nombrados ya que se ubican en una administración tradicional que afecta la formación de los estudiantes.
2. Se les solicitó a los directores que de las funciones básicas de la administración escolar anotadas por ellos en la pregunta anterior, ¿Qué pasos aconsejarían dar a un director para desarrollarlas? El 18% logró describir algunos pasos a desarrollar para el cumplimiento de las funciones que ellos mismos habían mencionado; el otro 82% manifestó mucho desconocimiento de cómo deben desarrollarse las funciones administrativas, encontrando el entrevistador muchas respuestas que no coinciden con lo que apuntaron. Por lo tanto, creemos que el 18% de los entrevistados que manifestó conocer las cinco funciones básicas de la administración escolar, sólo las conocen de nombre porque no saben cómo desarrollarlas o ponerlas en práctica.

3. Al preguntar a los Señores Directores, si en el proceso administrativo ¿Creen necesaria la participación del personal docente? y que si su respuesta fuese afirmativa o negativa que explicaran el por qué. El 39% respondió que sí es necesaria la participación de este estamento porque es a través de él, que la institución estaría desarrollando el proceso educativo. Otros contestaron que es obvia la participación de los docentes en la forma cómo se maneja la escuela. Algunos dicen que es necesaria la participación porque ellos tienen que rendir informes, es decir que consideran que la participación del personal es únicamente para el cumplimiento de órdenes. Por lo tanto, la mayoría de los directores creen conveniente la participación de los docentes en el proceso administrativo pero sólo para cumplir funciones de segunda instancia y no para que cumpla funciones previamente planificadas con la respectiva delegación de autoridad y responsabilidad.
4. Al interrogar a los Señores Directores, si en caso el personal se negara a participar en el proceso administrativo, ¿Qué cree conveniente hacer? Al respecto, el 35% contestó que lo conveniente hacer en este caso es: Establecer en forma individual, las causales por las cuáles están asumiendo tal actitud, para luego hacer un análisis en forma conjunta a fin de buscar la solución al problema, utilizando como vía, la comunicación. El otro 65% hace consideraciones de la siguiente manera: Algunos contestaron que los maestros que se niegan a colaborar, hay que aislarlos de la organización y trabajar preferiblemente con los que están de acuerdo; otros dicen que hay que llamarles la atención en forma verbal como prevención, amenazándolos con la hoja de servicio al final del período lectivo, que es allí donde se les hará notar su actuación; asimismo manifiestan que si persiste el problema, pues, la llamada de atención será por escrito. En conclusión, la mayoría de directores sin grado prefie-

ren actuar en forma dictatorial para resolver los problemas surgidos con el personal docente.

5. Se les preguntó a los directores lo siguiente: ¿Qué aconsejaría usted hacer cuando alguien desataca sus órdenes? A lo que el 21% respondió agotar todos los medios de persuasión para convencer al maestro y cambie de actitud, sin embargo, si persiste la mala actuación del mismo, entonces, habrá que aplicarle la ley. Otro 79% dijo que a este maestro se le debe sancionar, si no por el director, por la superioridad porque es preciso hacer valer la autoridad. En conclusión, se considera que la mayoría de directores sin grado actúan en forma dictatorial con su personal, no haciendo ninguna investigación de las causas del por qué de las cosas y actuando prepotentemente.

5. RESULTADO DE LA ENTREVISTA HECHA A LOS COORDINADORES SECTORIALES DEL DEPARTAMENTO DE SUCHITEPEQUEZ

1. Al consultar a los coordinadores sectoriales si conocen las cinco funciones básicas de la administración escolar y pedirles que las enumeraran si su respuesta fuese afirmativa; el 36% respondió afirmativamente y expuso correctamente la respuesta, el otro 64% contestó con mucha incertidumbre involucrando nada más dentro de estas funciones, el conocimiento de leyes y reglamentos enmarcados dentro de la educación, divulgación de las órdenes emanadas de la superioridad, alguna orientación al personal. Por lo anterior podemos inferir entonces, que la mayoría de coordinadores desconocen las cinco funciones básicas de la administración escolar y esto no contribuye al mejoramiento del proceso educativo, ya que no tienen los conocimientos ni la experiencia necesarias para capacitar a los directores.
2. Se les pidió a los entrevistados que indicaran qué pasos aconsejan dar para desarrollar las funciones básicas de la administración escolar, apun-

tadas por ellos en la pregunta anterior; a lo que el 20% logró acertar algunos pasos para el desarrollo de las mismas, notándose cierta inseguridad en las respuestas, aconsejando entre otras cosas, que es el director quien dialogue con los docentes para fijar las políticas educativas a seguir en el establecimiento; asimismo indican que el director debe delegar adecuadamente tareas a cada miembro de su personal para la consecución de los objetivos trazados. Otra de las cosas que manifiestan es que el director debe lograr la unidad del personal para mantener el equilibrio de su institución. El otro 80% que enumeró las funciones básicas de la administración escolar, expuso algunos pasos que no tienen ninguna coherencia con las mismas por lo que se infiere que desconocen cómo se podrían desarrollar las funciones apuntadas por ellos.

3. Al preguntárseles a los coordinadores que si creen necesaria la participación del personal docente en el proceso administrativo y si su respuesta fuese afirmativa o negativa, que explicaran por qué. El 100% indicó que sí es necesaria la participación de éstos; sin embargo, cuando debieron contestar por qué, sólo el 17% dijo que es necesaria ésa porque con el personal se comparten la responsabilidad y autoridad, distribuyendo el trabajo en función del producto final de la institución, es decir que la administración debe hacerse con todos para que los mismos sean responsables de la calidad del trabajo que se realiza en la institución. El otro 83% sólo se dedicó a exponer que es necesaria la participación del personal para que éstos aporten ideas, para colaborar con la dirección en las decisiones que tienen que tomar. En conclusión, la mayoría de coordinadores sectoriales, desconocen para qué se debe incluir al personal en el proceso administrativo.
4. Al consultar a los coordinadores que si en caso el personal se negara a participar en el proceso

administrativo, ¿qué considera conveniente hacer? El 37% prefiere hacer una investigación de las causas de la negativa del personal a no colaborar, luego, dialogar con ellos, y así llegar a la reflexión y participen en la tarea administrativa; el otro 63% considera conveniente dialogar con los docentes para encontrar los motivos por los cuales se niegan; si esto no fuera posible, entonces dijo que se les aplique el régimen disciplinario para que se involucren dentro del proceso. Por lo tanto, los coordinadores sectoriales en su mayoría no actúan democráticamente, sino en forma dictatorial.

5. A los entrevistados se les preguntó: Qué actitud asumir cuando alguien desacata sus órdenes. A lo que el 67% contestó que lo aconsejable es sancionarlo conforme a la ley por desacato a la autoridad; sólo el 33% considera que es conveniente:

10. Concientizar al maestro para hacerlo reflexionar y se integre al proceso administrativo.
20. Si en caso hay persistencia, entonces, deberá procederse con un llamado de atención por escrito.
30. Si insiste este problema, deberá procederse legalmente.

Con base en lo anterior se concluye en que la actitud de la mayoría de los coordinadores sectoriales es poca profesional y alejada de las técnicas básicas de la Administración como Ciencia Social, ya que acuden mucho a la prepotencia y a la dictadura, en su forma de gobernar a los recursos bajo su jurisdicción.

6. INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN EL ENSAYO PEDAGOGICO:

Cuando se inició esta actividad, los estudiantes del grupo control y los del grupo experimental, ya se habían sometido a la primera evaluación del período lectivo (prueba de entrada), en todos los cursos del p^éns^um de estudios de la escuela primaria. De tal forma que solicitamos a los directores de las escuelas de los dos grupos, que nos proporcionaran los resultados obtenidos por los alumnos de todos los grados; y para los efectos de la presente investigación, promediamos las calificaciones de las asignaturas siguientes: Idioma español, matemática, ciencias naturales y estudios sociales para comparar el rendimiento escolar de los mismos, con el que obtendrían en la segunda evaluación (prueba de salida), después de que el director hubiera puesto en práctica lo aprendido en la capacitación.

Fue así como después de haberse tabulado y procesado los datos, se obtuvieron los resultados porcentuales por cada materia, tal como se demuestra en la interpretación hecha a través de las gráficas, comparando el rendimiento obtenido entre el grupo control y el grupo experimental, y que a continuación se detallan:

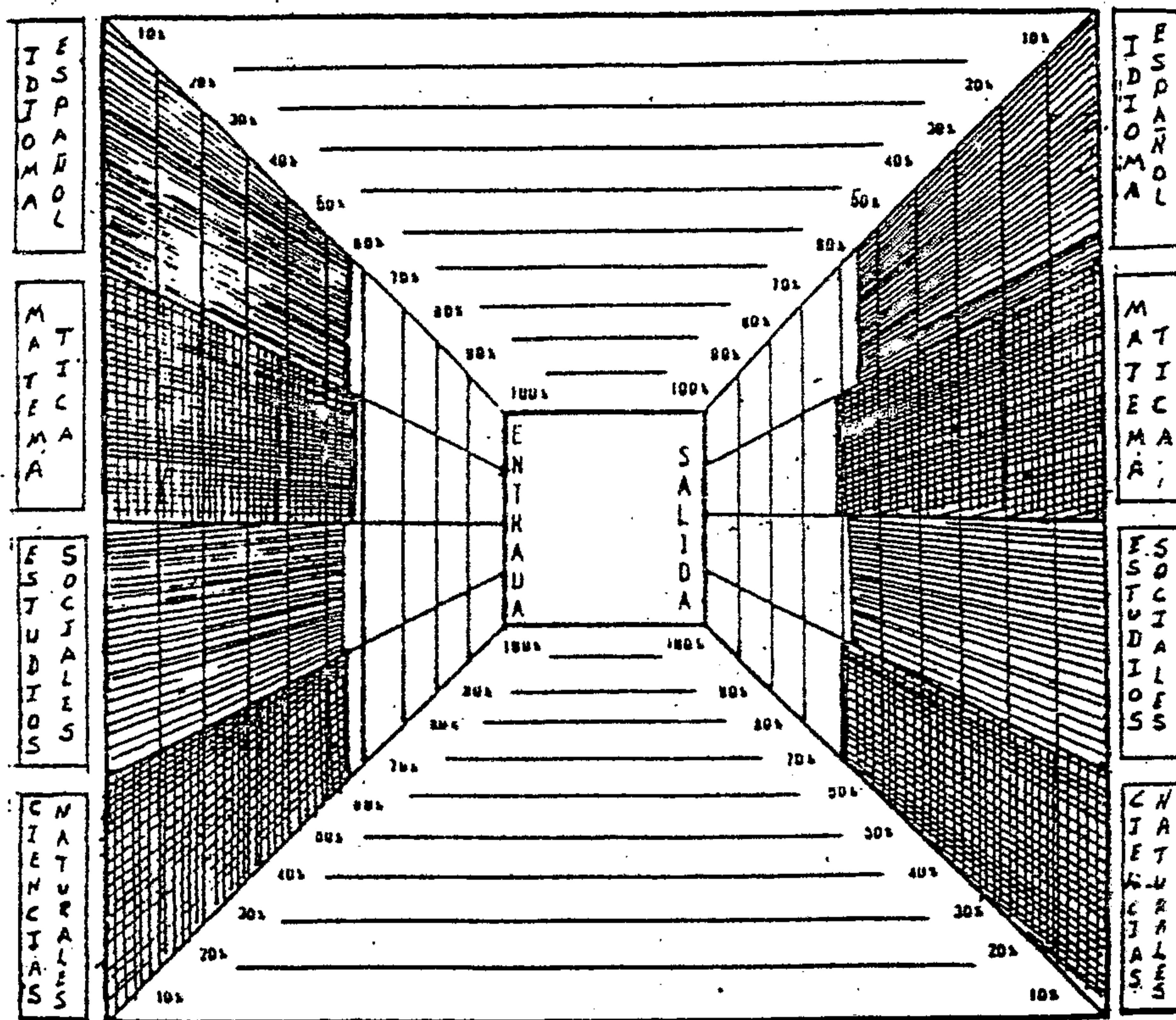
En la gráfica No. 1 aparece el rendimiento obtenido por los alumnos del grupo control, observándose que en la prueba de entrada se obtuvo un promedio del 55% y la prueba de salida el 59% entre las cuatro materias básicas, lo cual demuestra que el rendimiento alcanzado entre la primera y segunda evaluación, representa el 4%.

En la gráfica No. 2, se observan los resultados del rendimiento obtenido por los alumnos del grupo experimental, alcanzando en la prueba de entrada un promedio del 56% y en la prueba de salida, el promedio fue de 96% en las cuatro materias básicas, lo que demuestra un ascenso del 40% en el rendimiento estudiantil, después de que el director aprendió a

usar técnicas adecuadas para aplicar las cinco funciones básicas de la administración escolar.

En las gráficas Nos. 3 y 4 se detallan los resultados del rendimiento alcanzado por los dos grupos, y a través de éstos se puede hacer la comparación porcentual respectiva del mejoramiento obtenido por el grupo experimental con relación al grupo control.

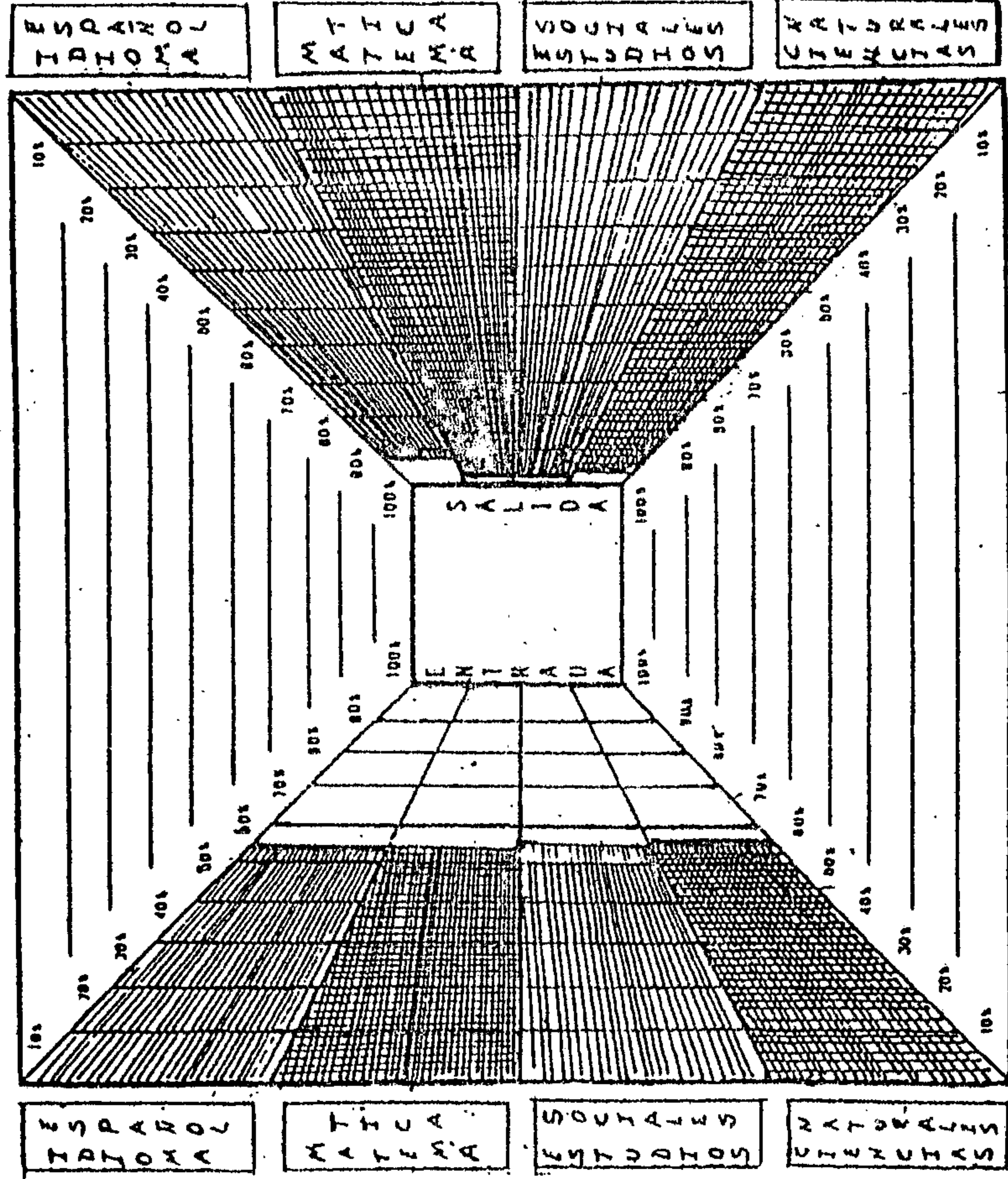
GRAFICA No. 1
GRUPO CONTROL



PROMEDIO DE LAS CALIFICACIONES OBTENIDAS POR LOS ALUMNOS ANTES Y DESPUES DEL EXPERIMENTO, EN LAS CUATRO MATERIAS DE MAYOR INDICE DE REPROBACION EN LA EDUCACION PRIMARIA

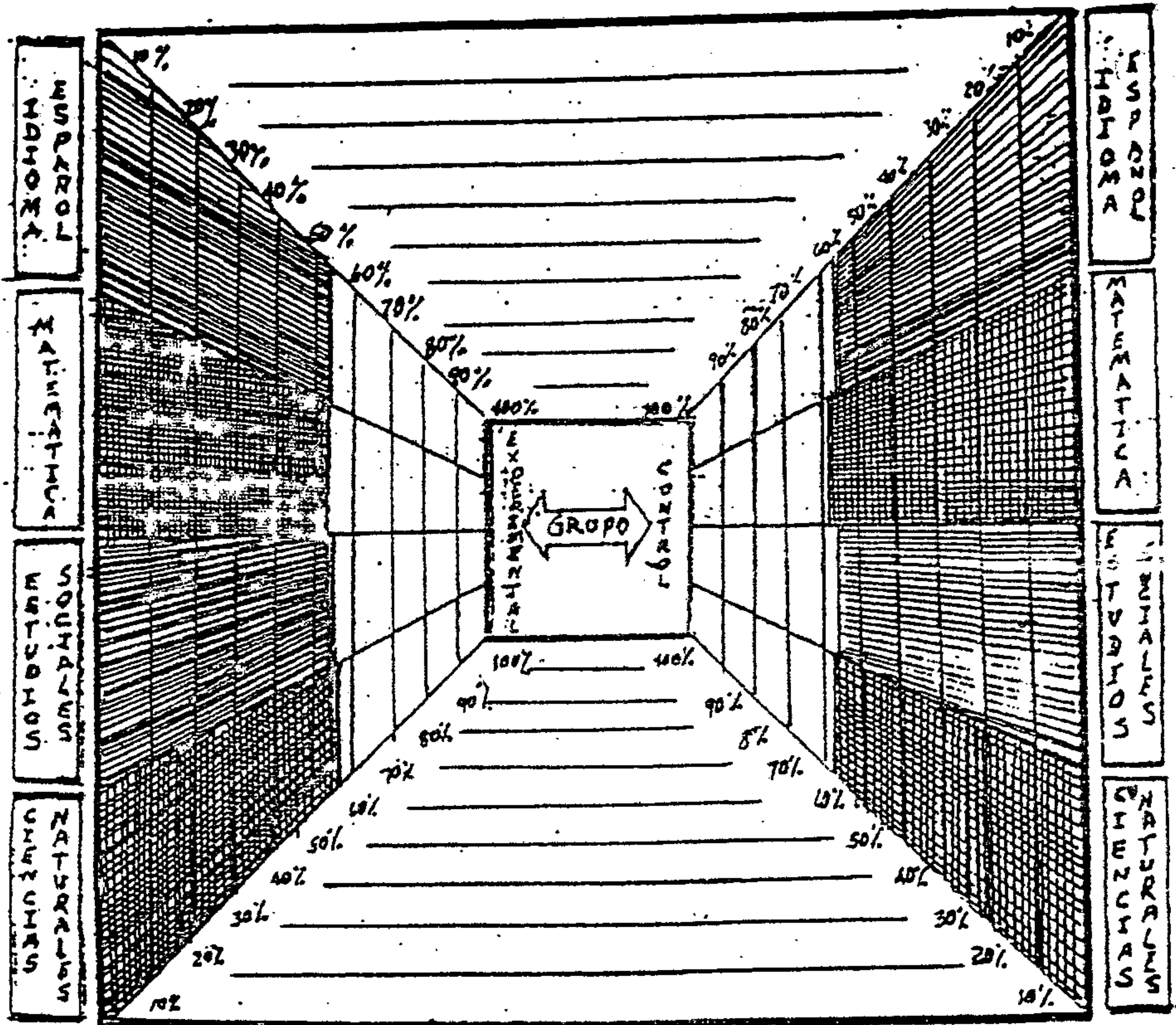
GRAFICA No. 2

GRUPO EXPERIMENTAL

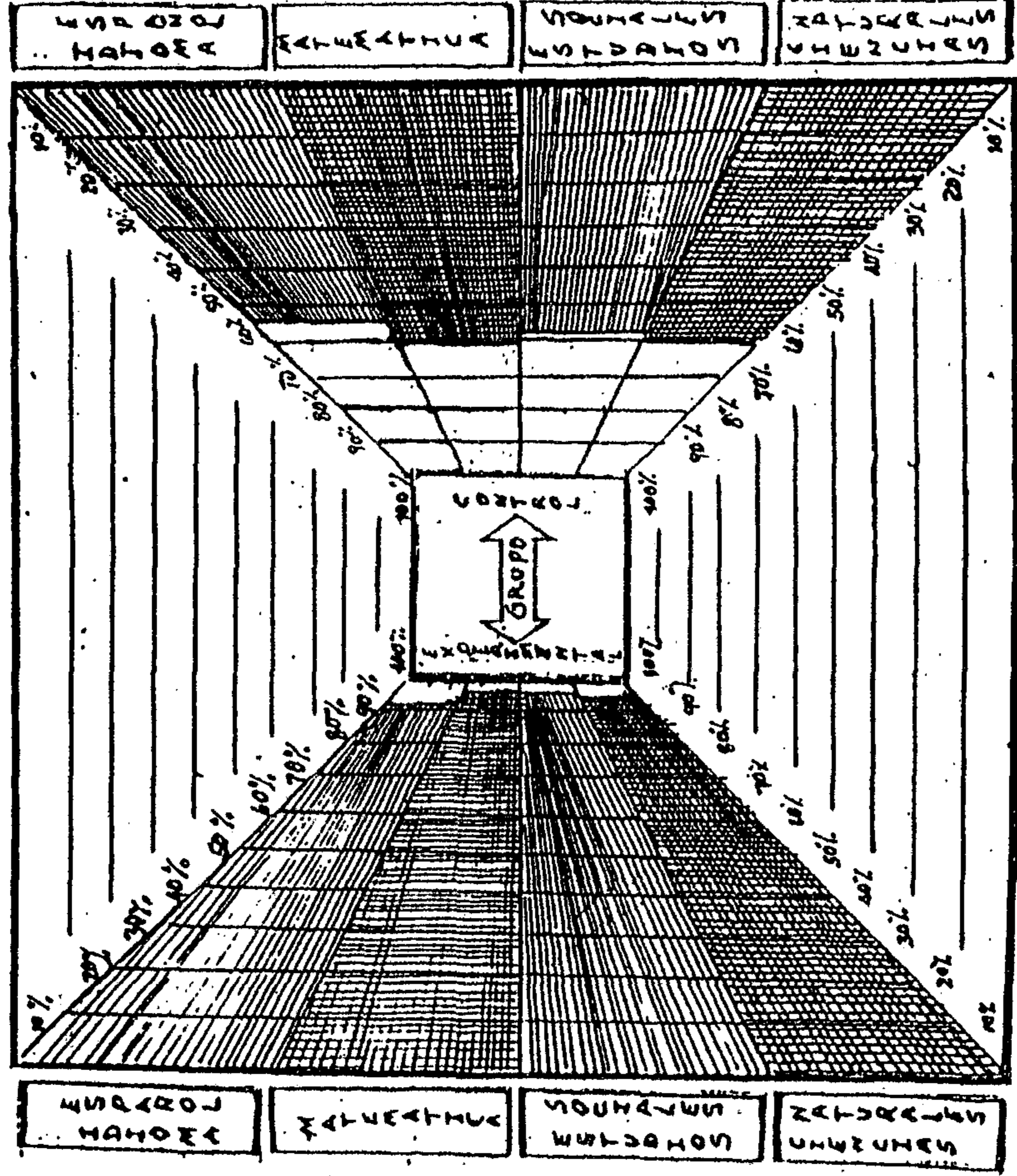


PROMEDIO DE LAS CALIFICACIONES OBTENIDAS POR LOS ALUMNOS ANTES Y DESPUES DEL EXPERIMENTO, EN LAS CUATRO MATERIAS DE MAYOR INDICE DE REPROBACION EN LA ESCUELA PRIMARIA

GRAFICA No. 3



CUADRO COMPARATIVO DEL PROMEDIO DE LAS CALIFICACIONES OBTENIDAS POR LOS DOS GRUPOS ANTES DEL EXPERIMENTO



CUADRO COMPARATIVO DEL PROMEDIO DE LAS CALIFICACIONES OBTENIDAS POR LOS DOS GRUPOS DESPUES DEL EXPERIMENTO

RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES DE LOS ALUMNOS QUE FORMARON EL GRUPO CONTROL, ANTES Y DESPUES DEL EXPERIMENTO

PUNTAJE PROMEDIO OBTENIDO EN IDIOMA ESPAÑOL, MATEMATICA, ESTUDIOS SOCIALES Y CIENCIAS NATURALES					
No. de	Antes del ex perimento	Después del experimento	No. de	Antes del ex perimento	Después del experimento
Ord.	Primer bimes tre 1,990	Segundo bi- metre 1,990	ord.	Primer bimes tre 1,990	Segundo bimes tre 1,990
1	56	60	31	65	45
2	58	56	32	65	65
3	60	60	33	58	60
4	60	60	34	50	50
5	60	60	35	50	50
6	65	65	36	50	50
7	45	50	37	50	50
8	60	65	38	60	65
9	69	60	39	60	40
10	50	50	40	50	50
11	60	65	41	65	60
12	55	50	42	40	65
13	65	55	43	50	50
14	60	60	44	65	60
15	60	60	45	65	60
16	56	45	46	50	50
17	50	50	47	60	78
18	65	50	48	69	56
19	50	50	49	62	55
20	65	45	50	62	75
21	50	50	51	60	58
22	66	50	52	51	53
23	50	50	53	50	68
24	60	60	54	57	55
25	60	60	55	52	58
26	50	50	56	53	60
27	45	45	57	53	75
28	45	45	58	60	54
29	45	45	59	51	90
30	60	45	60	50	58

RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES DE LOS ALUMNOS QUE FORMARON EL
GRUPO CONTROL, ANTES Y DESPUES DEL EXPERIMENTO

PUNTAJE PROMEDIO OBTENIDO EN IDIOMA ESPAÑOL, MATEMATICA, ESTUDIOS SOCIALES Y CIENCIAS NATURALES					
No. de	Antes del ex perimento	Después del experimento	No. de	Antes del ex perimento	Después del experimento
Ord.	Primer bimes tre 1,990	Segundo bi- mestre 1,990	ord.	Primer bimes tre 1,990	Segundo bimes tre 1,990
61	80	51	91	57	60
62	53	63	92	65	65
63	51	64	93	50	63
64	53	54	94	51	60
65	68	52	95	63	61
66	69	50	96	60	62
67	52	54	97	63	66
68	50	71	98	60	61
69	80	53	99	58	63
70	52	73	100	58	64
71	54	56	101	55	58
72	52	63	102	75	63
73	53	65	103	52	65
74	60	68	104	69	66
75	62	54	105	61	83
76	70	72	106	61	72
77	56	56	107	67	67
78	50	55	108	55	53
79	70	75	109	70	72
80	70	77	110	52	53
81	60	55	111	59	54
82	73	80	112	67	55
83	69	69	113	65	59
84	57	60	114	60	60
85	60	81	115	62	63
86	76	76	116	55	58
87	50	80	117	70	64
88	60	54	118	64	61
89	55	60	119	57	68
90	60	61	120	60	64

RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES DE LOS ALUMNOS QUE FORMARON EL
GRUPO CONTROL, ANTES Y DESPUES DEL EXPERIMENTO

PUNTAJE PROMEDIO OBTENIDO EN IDIOMA ESPAÑOL, MATEMATICA ESTUDIOS SOCIALES Y CIENCIAS NATURALES					
No. de	Antes del ex perimento	Después del experimento	No. de	Antes del ex perimento	Después del experimento
Ord.	Primer bimes tre 1,990	Segundo bi- mestre 1,990	Ord.	Primer bimes tre 1,990	Segundo bimes tre 1,990
121	68	68	151	69	64
122	61	67	152	66	67
123	59	80	153	60	67
124	66	64	154	63	62
125	62	59	155	51	55
126	59	59	156	60	60
127	75	69	157	73	76
128	73	64	158	65	65
129	73	67	159	76	68
130	61	60	160	60	58
131	59	63	161	54	55
132	64	62	162	59	60
133	65	65	163	48	54
134	65	61	164	67	61
135	72	74	165	60	60
136	62	67	166	52	52
137	59	64	167	66	68
138	66	69	168	63	59
139	67	69	169	61	62
140	62	66	170	51	60
141	65	70	171	59	60
142	64	63	172	63	53
143	63	65	173	58	62
144	59	59	174	57	59
145	50	54	175	63	63
146	59	59	176	62	61
147	43	51	177	63	67
148	57	63	178	64	67
149	69	66	179	62	59
150	75	67	180	60	69

RESULTADO DE LAS EVALUACIONES DE LOS ALUMNOS QUE FORMARON
EL GRUPO CONTROL, ANTES Y DESPUES DEL EXPERIMENTO

PUNTAJE PROMEDIO OBTENIDO EN IDIOMA ESPAÑOL, MATEMATICA, ESTUDIOS SOCIALES Y CIENCIAS NATURALES					
No. de	Antes del ex perimento	Después del experimento	No. de	Antes del ex perimento	Después del experimento
Ord.	Primer bimes tre 1,990	Segundo bi- mestre 1,990	Ord.	Primer bimes tre 1,990	Segundo bi- mestre 1,990
181	61	68	211	59	46
182	62	65	212	53	61
183	60	60	213	53	49
184	57	70	214	70	69
185	72	56	215	67	71
186	68	69	216	72	67
187	67	61	217	53	50
188	60	67	218	63	63
189	60	45	219	71	72
190	66	60	220	64	68
191	68	62	221	64	71
192	67	60	222	71	70
193	62	59	223	54	51
194	61	52	224	49	50
195	54	65	225	70	71
196	65	63	226	63	69
197	69	58	227	55	54
198	67	48	228	71	70
199	73	62	229	53	61
200	43	61	230	60	68
201	55	53	231	66	68
202	68	67	232	47	53
203	65	65	233	57	63
204	61	65	234	54	55
205	67	71	235	59	61
206	62	70	236	59	56
207	66	68	237	60	57
208	63	68	238	67	61
209	38	54	239	68	57
210	61	66	240	57	60

RESULTADO DE LAS EVALUACIONES DE LOS ALUMNOS QUE FORMARON EL
GRUPO CONTROL, ANTES Y DESPUES DEL EXPERIMENTO

PUNTAJE PROMEDIO OBTENIDO EN IDIOMA ESPAÑOL, MATEMATICA, ESTUDIOS SOCIALES Y CIENCIAS NATURALES					
No. de	Antes del ex	Después del	No. de	Antes del ex	Después del
Ord.	perimento	experimento	Ord	perimento	experimento
	Primer bimes	Segundo bi-		Primer bimes-	Segundo bi-
	tre 1,990	mestre 1,990		tre 1,990	mestre 1,990
241	57	60	271	56	64
242	59	62	272	63	54
243	65	64	273	51	54
244	74	63	274	52	50
245	74	60	275	66	46
246	61	61	276	66	67
247	64	57	277	69	67
248	60	55	278	61	53
249	72	63	279	64	60
250	64	62	280	66	53
251	61	67	281	60	67
252	69	78	282	64	55
253	63	77	283	35	33
254	66	66	284	70	58
255	66	65	285	59	64
256	61	70	286	64	66
257	51	54	287	65	58
258	61	53	288	58	66
259	62	58	289	70	57
260	58	67	290	57	58
261	64	49	291	73	52
262	66	67	292	74	52
263	62	67	293	69	71
264	65	62	294	38	52
265	51	62	295	61	62
266	69	63	296	60	54
267	72	71	297	60	64
268	54	57	298	66	65
269	57	61	299	53	51
270	57	55	300	71	62

RESULTADO DE LAS EVALUACIONES DE LOS ALUMNOS QUE FORMARON EL GRUPO CONTROL, ANTES Y DESPUES DEL EXPERIMENTO

PUNTAJE PROMEDIO OBTENIDO EN IDIOMA ESPAÑOL, MATEMATICA, ESTUDIOS SOCIALES Y CIENCIAS NATURALES					
No. de	Antes del ex- perimento	Después del experimento	No. de	Antes del ex- perimento	Después del experimento
Ord.	Primer bimes- tre 1,990	Segundo bimes- tre 1,990	Ord.	Primer bimes- tre 1,990	Segundo bi- mestre 1,990
301	65	72	331	45	52
302	54	50	332	55	63
303	59	63	333	68	41
304	67	72	334	63	65
305	55	43	335	69	52
306	47	40	336	70	68
307	63	59	337	68	71
308	74	66	338	50	53
309	66	61	339	67	60
310	61	74	340	73	61
311	66	52	341	58	65
312	65	47	342	60	71
313	58	66	343	63	61
314	67	51	344	70	55
315	23	20	345	60	66
316	64	62	346	64	61
317	72	73	347	55	55
318	68	50	348	63	62
319	70	61	349	69	60
320	66	51	350	72	61
321	67	66	351	67	60
322	72	58	352	68	65
323	73	69	353	68	61
324	71	74	354	67	63
325	69	68	355	64	63
326	72	64	356	69	65
327	73	50	357	63	70
328	70	50	358	64	71
329	60	60	359	63	71
330	64	55	360	50	60

RESULTADO DE LAS EVALUACIONES DE LOS ALUMNOS QUE FORMARON EL GRUPO CONTROL, ANTES Y DESPUES DEL EXPERIMENTO

PUNTAJE PROMEDIO OBTENIDO EN IDIOMA ESPAÑOL, MATEMATICA, ESTUDIOS SOCIALES Y CIENCIAS NATURALES					
No. de	Antes del ex perimento	Después del experimento	No. de	Antes del ex perimento	Después del experimento
Ord.	Primer bimes tre 1,990	Segundo bi- mestre 1,990	Ord.	Primer bimes tre 1,990	Segundo bi- mestre 1,990
361	59	69	391	61	67
362	69	61	392	66	71
363	51	60	393	56	62
364	71	59	394	63	57
365	68	70	395	81	76
366	58	64	396	56	55
367	59	61	397	71	60
368	71	68	398	59	52
369	59	63	399	67	64
370	65	61	400	68	61
371	47	52	401	68	59
372	71	63	402	64	58
373	67	61	403	56	61
374	61	64	404	55	51
375	59	71	405	68	60
376	61	58	406	73	72
377	59	57	407	68	72
378	68	61	408	41	55
379	59	54	409	60	63
380	61	58	410	62	62
381	62	61	411	60	60
382	57	59	412	62	69
383	58	63	413	58	67
384	54	59	414	66	63
385	65	58	415	70	70
386	63	61	416	70	60
387	72	71			
388	59	62			
389	64	53			
390	70	68			

RESULTADO DE LAS EVALUACIONES DE LOS ALUMNOS QUE FORMARON EL
GRUPO EXPERIMENTAL, ANTES Y DESPUES DEL EXPERIMENTO

PUNTAJE PROMEDIO OBTENIDO EN IDIOMA ESPAÑOL, MATEMATICA, ESTUDIOS SOCIALES Y CIENCIAS NATURALES					
No. de	Antes del ex- perimento	Después del experimento	No. de	Antes del ex- perimento	Después del experimento
Ord.	Primer bimes- tre 1,990	Segundo bi- mestre 1,990	Ord.	Primer bimes- tre 1,990	Segundo bi- mestre 1990
1	68	95	31	65	76
2	60	90	32	56	74
3	64	90	33	60	90
4	44	54	34	62	90
5	55	58	35	61	90
6	55	68	36	64	91
7	55	64	37	49	79
8	54	69	38	52	79
9	68	76	39	74	74
10	57	67	40	60	66
11	65	86	41	54	60
12	58	71	42	75	85
13	51	70	43	74	86
14	40	72	44	70	72
15	61	70	45	68	75
16	65	75	46	52	90
17	75	94	47	47	89
18	59	66	48	50	70
19	64	79	49	52	87
20	50	70	50	57	71
21	55	84	51	45	85
22	65	72	52	64	81
23	65	65	53	50	77
24	46	71	54	47	90
25	71	90	55	62	77
26	66	92	56	54	85
27	55	86	57	67	79
28	54	65	58	67	89
29	49	76	59	49	70
30	64	77	60	66	75

RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES DE LOS ALUMNOS QUE FORMARON EL
GRUPO EXPERIMENTAL, ANTES Y DESPUES DEL EXPERIMENTO

PUNTAJE PROMEDIO OBTENIDO EN IDIOMA ESPAÑOL, MATEMATICA, ESTUDIOS SOCIALES Y CIENCIAS NATURALES					
No. de Ord	Antes del ex perimento Primer bimes tre 1,990	Después del experimento Segundo bi- mestre 1,990	No. de Ord.	Antes del ex perimento Primer bimes tre 1,990	Después del experimento Segundo bi- mestre 1,990
61	66	76	91	66	76
62	55	84	92	40	77
63	66	85	93	65	84
64	60	75	94	65	87
65	56	75	95	76	100
66	57	90	96	50	67
67	64	82	97	50	80
68	62	70	98	55	65
69	60	75	99	49	74
70	61	80	100	44	-
71	63	89	101	62	81
72	47	87	102	52	69
73	50	67	103	62	82
74	61	76	104	25	48
75	64	77	105	70	82
76	37	72	106	47	72
77	62	87	107	59	70
78	42	76	108	49	-
79	62	76	109	56	85
80	36	71	110	56	85
81	50	71	111	56	91
82	59	79	112	59	86
83	55	72	113	59	64
84	64	72	114	64	80
85	41	-	115	54	95
86	67	86	116	62	74
87	65	76	117	61	75
88	56	71	118	39	92
89	59	74	119	36	64
90	70	79	120	56	65

RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES DE LOS ALUMNOS QUE FORMARON EL
GRUPO EXPERIMENTAL, ANTES Y DESPUES DEL EXPERIMENTO

PUNTAJE PROMEDIO OBTENIDO EN IDIOMA ESPAÑOL, MATEMATICA, ESTUDIOS SOCIALES Y CIENCIAS NATURALES					
No. de Ord.	Antes del ex perimento Primer bimes tre 1,990	Después del experimento Segundo bi- mestre 1,990	No. de Ord.	Antes del ex perimento Primer bimes tre 1,990	Después del experimento Segundo bi- mestre 1,990
121	65	77	151	60	84
122	39	76	152	61	69
123	71	71	153	75	87
124	72	82	154	57	74
125	57	79	155	60	89
126	52	79	156	41	80
127	61	66	157	43	70
128	69	87	158	45	66
129	55	87	159	40	60
130	64	86	160	54	69
131	39	72	161	56	82
132	56	66	162	66	72
133	72	81	163	77	97
134	60	75	164	61	70
135	49	74	165	62	85
136	70	85	166	65	77
137	69	77	167	66	80
138	67	81	168	65	82
139	65	81	169	57	77
140	52	84	170	40	81
141	55	79	171	69	89
142	47	64	172	57	70
143	69	87	173	51	65
144	86	94	174	60	74
145	74	76	175	59	76
146	56	75	176	55	79
147	69	97	177	49	61
148	71	82	178	44	65
149	56	75	179	35	62
150	67	87	180	50	72

RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES DE LOS ALUMNOS QUE FORMARON EL
GRUPO EXPERIMENTAL, ANTES Y DESPUÉS DEL EXPERIMENTO

PUNTAJE PROMEDIO OBTENIDO EN IDIOMA ESPAÑOL, MATEMÁTICA, ESTUDIOS SOCIALES Y CIENCIAS NATURALES					
No. de Ord.	Antes del ex perimento Primer bimes tre 1,990	Después del experimento Segundo bi- mestre 1,990	No. de Ord	Antes del ex perimento Primer bimes tre 1,990	Después del experimento Segundo bi- mestre 1,990
181	49	66	211	40	74
182	45	65	212	26	74
183	77	95	213	56	69
184	66	77	214	32	75
185	41	79	215	55	85
186	65	86	216	54	72
187	46	76	217	63	84
188	49	67	218	62	85
189	45	75	219	69	80
190	42	61	220	45	76
191	62	75	221	65	71
192	50	81	222	49	70
193	60	87	223	64	84
194	56	74	224	30	62
195	35	67	225	64	77
196	57	79	226	45	74
197	67	91	227	62	82
198	50	65	228	59	92
199	44	77	229	66	71
200	39	66	230	59	72
201	65	90	231	64	84
202	37	90	232	54	85
203	66	87	233	36	66
204	61	75	234	56	69
205	55	72	235	54	69
206	52	80	236	55	72
207	62	77	237	35	59
208	52	72	238	49	58
209	56	71	239	61	70
210	39	72	240	61	74

RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES DE LOS ALUMNOS QUE FORMARON EL
GRUPO EXPERIMENTAL, ANTES Y DESPUES DEL EXPERIMENTO

PUNTAJE PROMEDIO OBTENIDO EN IDIOMA ESPAÑOL, MATEMATICA, ESTUDIOS SOCIALES Y CIENCIAS NATURALES					
No. de	Antes del ex perimento	Después del experimento	No. de	Antes del ex perimento	Después del experimento
Ord.	Primer bimes- tre 1,990	Segundo bi- mestre 1,990	Ord.	Primer bimes- tre 1,990	Segundo bi- mestre 1,990
241	72	77	273	52	85
242	71	76	274	57	99
243	59	76	275	60	99
244	72	96	276	52	90
245	70	89	277	57	87
246	62	76	278	60	87
247	55	85	279	45	77
248	60	90	280	70	83
249	60	85	281	50	66
250	50	70	282	59	84
251	45	77	283	61	86
252	55	77	284	51	87
253	72	91	285	52	75
254	50	77	286	63	77
255	59	97	287	56	86
256	67	84	288	49	76
257	47	80	289	42	77
258	57	85	290	47	80
259	45	90	291	60	76
260	55	87	292	69	90
261	52	84	293	66	90
262	55	89	294	55	87
263	56	88	295	60	86
264	64	96	296	46	84
265	51	85	297	69	92
266	61	79	298	51	94
267	66	78	299	70	91
268	65	91	300	45	82
269	55	81	301	49	87
270	60	94	302	55	84
271	60	100	303	60	77
272	55	79	304	64	79

CONCLUSIONES

1. Los directores de las escuelas oficiales urbanas que tienen director que no ejerce docencia (director sin grado) no aplican las cinco funciones básicas de la administración escolar, porque desconocen las técnicas para aplicarlas.
2. Los docentes de las escuelas oficiales urbanas donde el director no tiene grado a su cargo, no reciben asistencia técnica de parte de la Dirección.
3. Los alumnos de las escuelas oficiales urbanas que tienen director sin grado, tienen bajo rendimiento escolar, al no cumplir éste las cinco funciones básicas de la administración escolar.
4. Los directores sin grado de las escuelas oficiales urbanas, necesitan capacitación para conocer y poner en práctica técnicas adecuadas para aplicar las cinco funciones básicas de la administración escolar.
5. La poca preparación en administración educativa de los directores de las escuelas oficiales urbanas en donde el director no ejerce docencia, produce deficiencia en la organización educativa, lo que incide en el bajo rendimiento escolar.
6. Los directores sin grado de las escuelas oficiales urbanas al poner en práctica las técnicas adecuadas para aplicar las cinco funciones básicas de la administración escolar, mejora el rendimiento escolar de los alumnos.

RECOMENDACIONES

Se recomienda:

1. Que se capacite a los Coordinadores Técnicos Sectoriales y directores, respecto a conocer y poner en práctica técnicas adecuadas para la aplicación de las cinco funciones básicas de la administración escolar.
2. Que los Coordinadores Técnicos Sectoriales, supervisen constantemente el desarrollo de la tarea administrativa de los directores para realimentar los conocimientos adquiridos respecto a las cinco funciones básicas de la administración escolar.
3. Que el director ponga en práctica las técnicas adecuadas para la aplicación de las cinco funciones básicas de la administración escolar.
4. Que el director se constituya en un verdadero supervisor de la tarea docente para mejorar constantemente la calidad de la enseñanza y consecuentemente del producto final de la educación, el alumno.
5. Que el director evalúe periódicamente los objetivos de la institución educativa para aplicar medidas correctivas con el objeto de obtener los mejores resultados del proceso administrativo.

BIBLIOGRAFIA

1. AGUILAR, José Antonio, Planeación escolar y Formulación de Proyectos, Edit. Trillas, México D.F. 1,988.
2. AVOLIO de COLS, Susana. Conducción del Aprendizaje, colección "El maestro y su acción cotidiana", Ediciones Marymar 1,977 Buenos Aires Argentina.
3. AVOLIO de COLS, Susana La tarea Docente, folleto fotocopiado, USAC, Guatemala, 1982.
4. BIGGE M.L., HUNT M.P. Bases Psicológicas de la Educación, Edit. Trillas, México D.F. 1,979.
5. de PUELLES, BENITEZ Mariño, SEAGE, Julio y otros. Elementos de Administración Educativa, Ministerio de Educación, España 1,980
6. FERMIN, Manuel Tecnología de la Supervisión Docente, Edit. Kapelusz, Buenos Aires Argentina. 1,985.
7. FILHO, Lourenco M. B. Organización y Administración Escolar, Edit. Kapelusz, Buenos Aires Argentina 1,981.
8. KAUFMAN, Roger A. Planificación de Sistemas Educativos, Edit. Trillas, México 1,980.
9. LEMUS, Luis Arturo. Administración, Dirección y Supervisión de Escuelas, Edit Kapelusz, Buenos Aires Argentina 1,988.
10. LUZURIAGA, Lorenzo. Pedagogía, Edit. Losada, Buenos Aires Argentina 1,988.

11. MATERI, Lilia E. H.BA- Administración Escolar,
HLER N., Ruth. Planeación Institucional,
Edit. El Ateneo. Buenos
Aires Argentina 1,988.
12. NASSIF, Ricardo. Pedagogía General. Edit.
Kapelusz, Buenos Aires
Argentina 1,983.
13. NERICI, Imídeo Giuse- Hacia una Didáctica Gene-
ppe. ral Dinámica, Edit. Kape-
lusz, Buenos Aires Argen-
tina.
14. SANCHEZ HIDALGO, Psicología Educativa.
Efraín Edit. Universitaria,
Puerto Rico 1,978.
15. SPERB, Dalilla C. Dirección y Supervisión
en la Escuela Primaria.
Edit. Kapelusz, Buenos
Aires Argentina 1,985.
16. STONER, James A.F./ Administración, Edit.
WANKEL, Charles. Prentice Hall, México
1,987.
17. WHITTAKER, James O. y Psicología, 4a. edición,
WHITTAKER, Sandra J. Edit. Interamericana S.
A. de C. V. México D.F.
1,987

A N E X O S

PLAN DEL ENSAYO PEDAGOGICO

INTRODUCCION

En la actualidad, existe gran interés en resolver los problemas inherentes a la administración escolar, principalmente a nivel de gobierno; sabedores que este proceso, cuando está bien encaminado por personas profesionales actualizadas y de buena experiencia en el medio, produce buenos resultados en el proceso de aprendizaje de los alumnos.

Dentro de los problemas que afectan a la administración escolar está el que nos ocupa y que se refiere a que no se está cumpliendo las cinco funciones básicas de la administración y como resultado de ello la preparación de los alumnos de la educación primaria, donde hay directores sin grado, es deficiente.

Preocupados por esta situación se decidió realizar la presente investigación para tratar de encontrar alguna solución viable y a corto plazo, y para ello se pondrá en práctica un ensayo pedagógico que capacitará al director de una escuela que no tenga grado a su cargo, sobre las técnicas más apropiadas para que la escuela funcione como un sistema eficiente y así demostrar que cuando los directores conocen y ponen en práctica las cinco funciones básicas de la administración, mejora el aprendizaje de los alumnos.

El plan de unidad para dicha actividad contiene: la justificación que describe el por qué y para qué del ensayo pedagógico, los pasos a seguir en el mismo, los objetivos, tanto generales como educacionales, lista de actividades, recursos utilizables y la forma en que será evaluada la misma.

Se enfatiza que los objetivos trazados en el presente plan, tienden al mejoramiento de la calidad del proceso administrativo que se viene dando en las escuelas que tienen director sin grado, de la educación primaria en el área urbana de Suchitepéquez.

PLAN GENERAL DEL ENSAYO PEDAGOGICO

1. JUSTIFICACION

El sistema educativo en el departamento de Suchitepéquez, dentro de su estructura organizacional se encuentran escuelas del área urbana que funcionan con directores con grado y otras con directores sin grado. En ambas escuelas se ha detectado una mala función administrativa que repercute negativamente en el proceso de aprendizaje de los mismos.

Sin embargo, nuestra preocupación es con las escuelas que tienen director sin grado, las razones son poderosas si nos ponemos a analizar el trabajo de éstos ya que la única función que desempeñan es la de "administrar" la escuela, teniendo el tiempo suficiente para planificar y echar a andar un proyecto educativo en función de los alumnos y consecuentemente de la comunidad. Por lo que el universo del trabajo lo constituyen sólo los directores sin grado de las escuelas referidas anteriormente.

El ensayo pedagógico trata de comprobar si por la mala función administrativa de estos directores hay bajo rendimiento escolar en la educación primaria, ya que se ha observado tal situación en múltiples casos; y cuando termine el ensayo se espera poder demostrar que cuando los directores conocen y ponen en práctica técnicas adecuadas para aplicar las cinco funciones básicas de la administración escolar, esto contribuye a mejorar el rendimiento escolar de los alumnos, pues los mismos reciben una mejor asistencia técnica de parte de la Dirección.

2. DESCRIPCION DEL ENSAYO

Para desarrollar el ensayo pedagógico se seguirán los siguientes pasos:

10. Se seleccionarán dos escuelas que tengan director sin grado que servirán: una de control y otra de experimental, en ambas se tabularán los datos que obtengan los estudiantes al final de su primera y segunda evaluación.
20. Se solicitará al director de la escuela experimental para que colabore con la actividad, recibiendo la capacitación referente a conocer y poner en práctica técnicas adecuadas para la aplicación de las cinco funciones básicas de la administración escolar.
30. En la escuela experimental, el director realizará su tarea administrativa conforme la capacitación recibida, simultáneamente, el director de la escuela de control desarrollará su gestión sin ninguna orientación ni asesoramiento de ninguna índole.
40. Con los resultados de las evaluaciones de los alumnos de la escuela experimental y la de control, se harán cuadros comparativos tanto de la prueba de entrada como la de salida y así poder demostrar que los alumnos donde el director aplicó las cinco funciones básicas de la administración, mejoraron su rendimiento escolar porque los docentes recibieron mejor asistencia del director; en cambio en la escuela de control no se observará mayor mejoramiento en el rendimiento escolar de los alumnos porque el director desarrollará su tarea como lo venía haciendo, sin ningún control, y por lo tanto los maestros no mejorarán su tarea docente.
50. A continuación se hará el análisis de resultados en forma porcentual y después de compararlos, demostrar que cuando el director pone en práctica las cinco funciones básicas de la administración escolar y por ello los docentes realizan mejor su tarea, pues reciben mejor asistencia, los alumnos mejoran su rendimiento escolar.

3. OBJETIVOS

3.1 Generales:

1. Contribuir a resolver el problema del empirismo con que se realiza la administración escolar en las escuelas que tienen director sin grado.
2. Motivar a los directores para que desarrollen su tarea administrativa en forma profesional y responsable.
3. Concientizar a los directores del rol que deben desempeñar en la Dirección de la escuela.

3.2 Educativas:

1. Mejorar el trabajo administrativo de los directores sin grado.
2. Mejorar la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje en las escuelas que tienen director sin grado.
3. Demostrar que cuando los directores conocen y ponen en práctica técnicas adecuadas para aplicar las cinco funciones básicas de la administración escolar, los docentes realizan mejor su tarea, porque reciben más asistencia técnica y ello repercute en beneficio del aprendizaje de los alumnos, quienes mejoran su rendimiento escolar.

4. LISTA DE ACTIVIDADES

1. Solicitar autorización a la Coordinación Técnica de Educación Departamental de Suchitepéquez para la realización del "Ensayo Pedagógico" determinando fecha para llevarlo a cabo.
2. Solicitar un aula en la escuela del director a capacitar para realizar la actividad.
3. Planificación de las actividades a realizarse.

4. Ejecución del plan de clase.

5. Evaluación de la actividad.

5. RECURSOS

5.1. Institucionales:

1. Escuela Oficial Urbana Mixta "Colegio Santa Marta y Las Flores", Mazatenango.

2. Aula, escritorio, pizarrón, maestro.

5.2. Docentes:

1. Carteles.

5.3. Estudiantiles:

1. Lápices, bolígrafos, borradores, marcadores, cartulinas.

6. EVALUACION

Se le solicitará al asistente, haga exposiciones orales resumiendo todos los pasos del proceso administrativo y haciendo comentarios al respecto del papel que ha estado desempeñando para llegar a la reflexión y tener un cambio de conducta para realizar mejor su tarea en la dirección de la escuela.

PLAN DE CLASE	
UNIDAD: El papel que debe desempeñar el director de la escuela primaria, especialmente los que no tienen grado a su cargo, en la administración escolar.	OBJETIVOS TERMINALES: <ol style="list-style-type: none"> 1. Desempeñar eficientemente el rol que le corresponde cumplir al director que no tiene grado, en la administración escolar. 2. Aplicar las cinco funciones básicas de la administración escolar, en la escuela primaria. 3. Mejorar el rendimiento escolar de los alumnos.
GRUPO: Director de la escuela oficial urbana mixta Colonia "Santa Marta" y "Las Flores"	
TEMA: Uso de técnicas adecuadas para la aplicación de las cinco funciones básicas de la administración escolar.	
OBJETIVOS OPERATIVOS: Dada la capacitación respectiva, el director: <ol style="list-style-type: none"> 1. Aprenderá técnicas adecuadas para administrar una escuela. 2. Aplicará las cinco funciones básicas de la administración escolar en la escuela a su cargo. 3. Los docentes realizarán mejor su tarea porque reciben más asistencia de la Dirección. 	
EVALUACION DEL APRENDIZAJE: El director expondrá casos de las cinco funciones básicas de la administración escolar y determinará si ha actuado conforme la capacitación, en caso negativo, reflexionará respecto a ello y mejorará su tarea administrativa.	
TIEMPO: 4 períodos de 35 minutos cada uno.	EXPERIENCIAS DE APRENDIZAJE: <ol style="list-style-type: none"> 1. El director expondrá sin prejuicios, sin miedo, cuáles de las cinco funciones no aplica en su escuela. 2. El director aprenderá técnicas adecuadas para desarrollar cada una de las cinco funciones básicas de la administración escolar. 3. En forma espontánea asumirá las actitudes deseables en la Dirección de la escuela.
	RECURSOS DIDACTICOS: Carteles, marcadores, bolígrafo, yeso, pizarrón, almohadilla.
	REGISTRO DE LOGRO DE OBJETIVOS: El director da conceptos de la administración escolar, deduce lo mal que venía desempeñando su papel y aprende técnicas para aplicar las cinco funciones básicas de la administración escolar.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE HUMANIDADES, DEPARTAMENTO DE
PEDAGOGIA Y CIENCIAS DE LA EDUCACION

CUESTIONARIO DE ENCUESTA PARA DOCENTES EN LAS ESCUELAS QUE TIENEN
DIRECTOR SIN GRADO

Estimado compañero:

La Facultad de Humanidades de la Universidad de San Carlos de Guatemala, está interesada en conocer su opinión acerca de las razones por las cuales por qué los estudiantes que egresan de la Escuela Primaria tienen problemas de aprendizaje debido a la formación deficiente que llevan de las Escuelas Primarias donde hay directores sin grado, por lo tanto le suplicamos dar respuesta a las siguientes cuestiones con apego a la verdad, asegurándole que lo que usted nos informe tendrá carácter confidencial y en consecuencia no será divulgado ya que será utilizado únicamente, para los fines de la presente investigación. Por lo consiguiente esperamos su decidida colaboración la cual agradecemos de antemano.

INSTRUCCIONES: En las siguientes cuestiones marque con una X el cuadro que corresponda a su respuesta.

1) ¿En cuál de los tipos de gobernante ubica a su director?

- | | | | |
|--------------|--------------------------|-----------------|--------------------------|
| a) Déspota | <input type="checkbox"/> | c) Nepotista | <input type="checkbox"/> |
| b) Anárquico | <input type="checkbox"/> | d) Paternalista | <input type="checkbox"/> |
| | | e) Democrático | <input type="checkbox"/> |

2) Si su respuesta para la pregunta No. 1 fue ubicada en el inciso "a", diga cuál de las actitudes siguientes es la que más practica el señor director.

- | | | | |
|--|--------------------------|----------------------|--------------------------|
| a) No acepta sugerencias | <input type="checkbox"/> | c) Todo lo decide él | <input type="checkbox"/> |
| b) Escucha el criterio de padres de familia, alumnos y maestro pero siempre es él quien impone su criterio | <input type="checkbox"/> | d) No contesta | <input type="checkbox"/> |

3) Si su respuesta a la pregunta No. 1 fue para el inciso "b", diga cuál de las siguientes actitudes es la que más practica el señor director.

- | | | | |
|---------------------------------------|--------------------------|--|--------------------------|
| a) Es sentimental ante algún problema | <input type="checkbox"/> | c) Deja pasar-deja hacer todo, no toma decisiones y permite que todos hagan todo lo que quieren, siempre que pidan su consentimiento | <input type="checkbox"/> |
| b) Toma decisiones a título personal | <input type="checkbox"/> | d) No contesta | <input type="checkbox"/> |

4) Si su respuesta a la pregunta No. 1 fue referida en el inciso "c", diga cuál de las siguientes actitudes es la que más practica el señor director.

- | | | | |
|---|--------------------------|--|--------------------------|
| a) Maneja los asuntos de la escuela como gobierna su casa e impone sus decisiones a los maestros como si estos fueran sus hijos | <input type="checkbox"/> | c) Es muy bueno, deja pasar, deja hacer, para evitarse problemas | <input type="checkbox"/> |
| b) Sólo controla la entrada y salida de maestros y alumnos, sólo él es el que manda | <input type="checkbox"/> | d) No contesta | <input type="checkbox"/> |

5) Si su respuesta para la pregunta No. 1 fue ubicada en el inciso "e" cuál de las siguientes actitudes es la que más practica el señor director.

- a) Sólo da órdenes c) Deja hacer, deja pasar, es muy bueno para resolver problemas
- b) Delega responsabilidad con autoridad, trabaja en consenso con los demás grupos de la comunidad educativa d) No contesta

6) Si su respuesta a la pregunta No. 1 fue ubicada en el inciso "d", diga cuál de las siguientes actitudes es la que más practica su director.

- a) Todo lo hace él, porque cree que sólo él es el que sabe c) El está pendiente de resolver todos los problemas a todos los compañeros, acapara todo el que hacer sin dejar oportunidad a los demás
- b) Es sentimental a cualquier problema d) No contesta

7) Las decisiones para planificar las actividades que se desarrollan dentro de su escuela ¿Quién las toma?

- a) El director c) Los maestros y los alumnos
- b) El director y los maestros d) El director, los maestros y los alumnos

8) El director da a conocer su planificación anual de labores:

- a) Al iniciar el año c) No planifica
- b) Mensualmente

9) ¿Quién toma las decisiones en cuanto a la planificación de las actividades extra-escolares.

- a) Sólo el director c) El maestro y los alumnos
- b) El director y los maestros d) No se planifican

10) ¿Con qué objetivos organizan las actividades culturales que se realizan en su escuela?

- a) Para contribuir a la formación integral de los estudiantes c) Para cumplir con la tradición de celebrar ciertas fechas del calendario
- b) Para darles diversión a los niños d) Porque los vecinos de la comunidad las exigen.

11) ¿En qué forma se toman las decisiones relacionadas con las actividades deportivas?

- a) Lo deciden sólo los maestros c) Se les da participación a los padres de familia, a los alumnos y maestros con el director
- b) Lo decide sólo el director d) No se planifican

- 12) ¿Cuál de las siguientes actitudes es la que más acostumbra asumir su director, en cuanto a la realización de las actividades escolares, extraescolares, culturales y deportivas?
- a) Sólo autoriza las actividades y no asiste a ellas c) Deja que sean los maestros quienes hagan todo el trabajo
- b) Dirige y participa haciendo d) Ignora estas actividades no importándole como salgan las mismas
- 13) Cuando su director visita su aula, es con el objeto de:
- a) Platicar cosas sin importancia para la tarea docente c) Orientarlo en su tarea docente
- b) Darle órdenes d) No visita su aula
- 14) ¿Ha organizado su director, cursos de capacitación para mejorar la calidad de la tarea docente de sus maestros?
- a) Algunas veces c) Siempre organiza
- b) No lo hace d) No contesta
- 15) Si su respuesta a la pregunta anterior fue para el inciso "a", diga ¿Quién escoge los temas?
- a) Sólo el director c) Los maestros
- b) El coordinador de sector d) Los de la Dirección Regional de Educación
- 16) Cuando el director visita su aula ¿Cuál de las siguientes actitudes asume?
- a) Lo orienta en el momento despejando dudas c) No se preocupa por la forma en que desarrolla su trabajo
- b) Lo capacita para mejorar su planificación d) No visita las aulas
- 17) Si en su escuela hay reglamento interno ¿Quién lo elaboró?
- a) El director c) El director y una comisión de maestros
- b) El director y los maestros d) No hay reglamento
- 18) ¿El director cuando no asiste a la escuela, comunica al personal el motivo de su ausencia?
- a) Nunca c) Algunas veces
- b) Siempre d) No contesta
- 19) El director de su escuela, cuando nombra comisiones ¿Delega autoridad juntamente con responsabilidad?
- a) Siempre b) No lo hace
- b) Algunas veces d) No contesta
- 20) ¿Cree que su director está capacitado para administrar su escuela en función de la calidad del proceso educativo que se debe dar a los alumnos?
- a) Está algo capacitado c) No contesta
- b) Está capacitado d) No está capacitado

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
 FACULTAD DE HUMANIDADES
 DEPARTAMENTO DE PEDAGOGIA Y CIENCIAS DE LA EDUCACION

CUESTIONARIO DE ENCUESTA PARA CATEDRATICOS DEL PRIMER GRADO DE
 EDUCACION BASICA

Estimado compañero:

La Facultad de Humanidades de la Universidad de San Carlos de Guatemala, está interesado en conocer su opinión acerca de las razones por las cuales por qué los estudiantes que egresan de la Escuela Primaria tienen problemas de aprendizaje debido a la formación deficiente que llevan de las escuelas primarias donde hay directores sin grado, por lo tanto le suplicamos dar respuesta a las siguientes cuestiones con apego a la verdad, asegurándole que lo que usted informe tendrá carácter confidencial y en consecuencia no será divulgado ya que será utilizado únicamente, para los fines de la presente investigación. Por lo tanto esperamos su decidida colaboración la cual agradecemos de antemano.

INSTRUCCIONES: En las siguientes cuestiones marque con una X el cuadro que corresponda a su respuesta.

- 1) Se dice que muchos estudiantes que están en los grados de educación básica manifiestan actitudes poco deseables, adquiridas a su paso por la educación primaria, a su juicio ¿Cuáles de las siguientes son las que más se observan en sus alumnos?

a) Ser desordenados	<input type="checkbox"/>	c) Son indolentes	<input type="checkbox"/>
b) No les gusta participar en la toma de decisiones	<input type="checkbox"/>	d) No respetan la autoridad	<input type="checkbox"/>

- 2) Dentro de los estudiantes que usted atiende ¿Qué porcentaje de alumnos viene de escuelas primarias cuyos directores no tienen grado a su cargo?

a) Más del 75%	<input type="checkbox"/>	c) Más del 25%	<input type="checkbox"/>
b) Más del 50%	<input type="checkbox"/>	d) Más del 10%	<input type="checkbox"/>

- 3) ¿En qué porcentaje considera usted que los estudiantes que vienen de escuelas que tienen director sin grado, sienten miedo de manifestar lo que piensan?

a) Más del 75%	<input type="checkbox"/>	c) Más del 25%	<input type="checkbox"/>
b) Más del 50%	<input type="checkbox"/>	d) Más del 10%	<input type="checkbox"/>

- 4) ¿Cuál de las siguientes deficiencias académicas es la que más manifiestan los alumnos que usted atiende actualmente y que provienen de escuelas primarias cuyos directores no tienen grado a su cargo?

a) Poca capacidad de raciocinio	<input type="checkbox"/>	c) Poca capacidad creativa e iniciativa	<input type="checkbox"/>
b) Poca capacidad para evaluarse sin fraude	<input type="checkbox"/>	d) Poca capacidad para escribir lo que piensa	<input type="checkbox"/>

- 5) ¿Cuál de las siguientes actitudes son más frecuentes en los alumnos que vienen de escuelas con director sin grado?
- a) Son muy pasivos en clase c) Son poco comunicativos
 b) Son muy dados a memorizar párrafos d) Son bastante impuntuales
- 6) ¿En cuál de las siguientes calidades de preparación académica considera usted que se ubican estos estudiantes, al ingresar al primer grado de educación básica?
- a) Deficiente c) Aceptable
 b) Regular d) Eficiente
- 7) ¿Por cuál de las siguientes razones considera usted que los directores de las escuelas primarias que no tienen grado a su cargo, tienen la culpa por la baja formación académica que acusan los alumnos de estas escuelas; al ingresar al primer grado de educación básica?
- a) No controló la calidad de la tarea docente c) No tiene la culpa
 b) Desconoce sus funciones reales d) No planificó su trabajo
- 8) Si usted considera que la actitud del Director de la escuela primaria influye en el comportamiento de los alumnos, en la educación básica, ¿En cuál de los siguientes tipos de gobernante ubica a estos Directores?
- a) Déspota c) Autocrático
 b) Anárquico d) Democrático
- 9) Considera usted que la deficiencia administrativa de una escuela produce bajo rendimiento escolar en los alumnos?
- a) Si produce c) No produce
 b) Siempre produce d) A veces produce
- 10) ¿Cuál de las siguientes causas considera usted que influye más para que haya deficiencia en las escuelas que tienen director sin grado?
- a) Los directores son indolentes c) Los directores están capacitados administrativamente, pero les falta interés
 b) A los directores les falta capacidad administrativa d) Los directores no tienen la culpa de esto
- 11) ¿Considera usted, que si el director sin grado de una escuela conociese y pusiese en práctica las funciones de la administración escolar, los alumnos llegarían a primer grado de educación básica con una mejor preparación académica?
- a) Sí b) No

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
 FACULTAD DE HUMANIDADES
 DEPARTAMENTO DE PEDAGOGIA Y CIENCIAS DE LA EDUCACION

CUESTIONARIO DE ENCUESTA PARA ALUMNOS DEL PRIMER GRADO DE
 EDUCACION BASICA

Estimado alumno:

La Facultad de Humanidades de la Universidad de San Carlos de Guatemala, está interesada en conocer su opinión acerca de las razones por las cuales por qué los estudiantes que egresan de la escuela primaria tiene problemas de aprendizaje debido a la formación deficiente que llevan de las escuelas primarias donde hay director sin grado, por lo tanto le suplicamos dar respuesta a las siguientes cuestiones con apego a la verdad, asegurándole que lo que usted nos informe tendrá carácter confidencial y en consecuencia no será divulgado ya que será utilizado únicamente, para los fines de la presente investigación. En consecuencia esperamos su decidida colaboración la cual agradecemos de antemano.

INSTRUCCIONES: En las siguientes cuestiones marque con una X el cuadro que corresponda a su respuesta.

- 1) En la escuela primaria ¿Cuál fue el peor castigo que usted recibió, cuando no cumplió con la disciplina de ese centro educativo?

a) Le bajaban puntos de zona	<input type="checkbox"/>	c) Lo golpeaban con una regla	<input type="checkbox"/>
b) No le permitían salir a recreo	<input type="checkbox"/>	o con otro instrumento	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	d) No contesta	<input type="checkbox"/>

- 2) Cuando estudió su educación primaria y un alumno era enviado a la Dirección (como castigo) ¿Cuál de las siguientes actitudes era la que asumía el Señor Director?

a) Darle consejos	<input type="checkbox"/>	b) Dejarlo parado	<input type="checkbox"/>
c) No salir a recreo	<input type="checkbox"/>	d) No contesta	<input type="checkbox"/>

- 3) ¿Cuál de las siguientes actitudes era la que asumía más seguido, el director de la escuela cuando un alumno perdía el examen?

a) Lo regañaba	<input type="checkbox"/>	d) Nunca revisaba las calificaciones de los alumnos	<input type="checkbox"/>
b) Le daba consejos	<input type="checkbox"/>	e) No responde	<input type="checkbox"/>
c) No le importaba	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

- 4) ¿Cuál de las siguientes actitudes era la que más usaba el director con relación a los padres de familia.

a) Se reunía con ellos	<input type="checkbox"/>	c) Sólo les mandaba avisar lo que había decidido	<input type="checkbox"/>
b) No se reunía con ellos	<input type="checkbox"/>	d) No contesta	<input type="checkbox"/>

- 5) Si en la pregunta anterior, su respuesta fue para el inciso "a", diga, ¿Con qué objeto se reunía con ellos?

a) Sólo para celebrar un acto cívico	<input type="checkbox"/>	c) Informarle del rendimiento de los alumnos	<input type="checkbox"/>
b) Para pedirle colaboración monetaria	<input type="checkbox"/>	d) No contesta	<input type="checkbox"/>

- 6) ¿Quién o quienes considera usted que decidían cómo debía ser el uniforme en la escuela donde usted estudió la educación primaria?
- a) Los maestros c) El director, maestros y
 b) El director y los maes- padres de familia
 tros d) No contesta
- 7) Recuerda si en su escuela primaria ¿existía un reglamento interno?
- a) Nunca lo supo c) No contesta
 b) Algunas veces oyó hablar de él d) Nadie le contó nada de ese reglamento
- 8) Recuerda usted si su director visitaba a su maestro en el aula, si lo hacía ¿Con qué objeto?
- a) Guiarlo en su trabajo c) No llegaba ni a saludarlo
 b) Sólo a platicar con él sin abordar temas importantes del trabajo d) No contesta
- 9) Recuerda usted, si el director de su escuela les daba informes de lo recaudado y gastado en dinero en el establecimiento?
- a) Siempre c) A veces
 b) Nunca informaba d) No contesta
- 10) Cuando se hacían rifas en su escuela y querían los maestros y el director, que usted vendiera números ¿Cuál de las siguientes actitudes eran las que más usaban?
- a) Le pedían opinión si quería o no venderlos c) No hacían rifas en la escuela
 b) No le pedían opinión y le exigían venderlos d) No contesta