

Alma Salguero de Salazar

**EFICIENCIA EN EL CAMPO ADMINISTRATIVO
DEL DIRECTOR DE NIVEL PRIMARIO OFICIAL
DEL SECTOR 91-09 REGION METROPOLITANA
DE GUATEMALA**

Asesor: Lic. Ricardo Moscoso



**Universidad de San Carlos de Guatemala
FACULTAD DE HUMANIDADES
Departamento de Pedagogía
y Ciencias de la Educación**

Guatemala, Septiembre de 1997.

**PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central**

27
(915)
.4

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

Guatemala, septiembre de 1997.



I N D I C E

	PAGINA
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I	
MARCO CONCEPTUAL.....	3
1.1 Antecedentes del problema.....	4
1.2 Importancia de la investigación.....	6
1.3 Formulación del problema.....	8
1.4 Alcances y límites.....	8
CAPITULO II	
MARCO TEÓRICO.....	10
2.1 Teorías administrativas.....	11
2.2 Administración.....	26
2.3 Administración educativa.....	27
2.4 Eficiencia y eficacia.....	27
2.5 Dirección.....	28
2.6 Director (a).....	28
2.7 Planeación.....	28
2.8 Organización.....	29
2.9 Organización educativa.....	30
2.10 Control.....	30

PAGINA

CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO.....	34
3.1 Objetivo general.....	35
3.2 Objetivos específicos.....	35
3.3 Variables.....	35
3.4 Sujetos.....	38
3.5 Diseño de recopilación de datos.....	38
3.6 Instrumentos.....	38
CAPITULO IV	
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	39
4.1 Recopilación de datos.....	40
4.2 Presentación y análisis de resultados.....	40
Tabla No. 1.....	41
Tabla No., 2.....	42
Tabla No. 3.....	43
Tabla No. 4.....	44
Tabla No. 5.....	45
Tabla No. 6.....	46
Tabla No., 7.....	47
Tabla No. 8.....	48
Tabla No. 9.....	49

	PAGINA
CONCLUSIONES.....	50
RECOMENDACIONES.....	51
BIBLIOGRAFIA.....	52
ANEXO.....	54

INTRODUCCIÓN

Al estar laborando como supervisora educativa de un determinado sector del Area metropolitana, surgió la inquietud de investigar sobre la realidad administrativa de los directores de escuela primaria oficial del sector 91-09; esta inquietud no surgió de manera improvisada o por ocurrencia, se partió de las inquietudes de los sujetos en estudio, observación, preguntas orales y escritas (cuestionario) para determinar el grado de avance en materia de administración educativa en el desempeño del puesto de director o directora de una escuela oficial del Nivel primario del sector ya citado de la ciudad de Guatemala, así como determinar la eficiencia que cada uno de los directores o directoras ponen de manifiesto en el desempeño de la labor administrativa que le corresponde realizar con los docentes, alumnos y todos los que conforman la comunidad educativa, que repercutirá en beneficio de la educación de la niñez que estudia en el sector sujeto a investigación.

Para comprender mejor el papel de un director o directora de establecimiento educativo, como administrador de una empresa fue necesario recopilar y analizar una serie de conceptos actualmente en voga dentro del campo administrativo.

Atendiendo a la vivencia y consideraciones que el director o directora es el eje directriz en una escuela, es lógico que debe poner de manifiesto su preocupación pedagógica y capacidad administrativa para dirigir, orientar y capacitar a su personal ya que, de ello, depende el éxito o fracaso de la labor educativa.

La presente investigación quedó estructurada de la menra siguiente:

Capítulo I: Marco conceptual, el cual persigue que el lector esté claro sobre los antecedentes del problema, así como la importancia que tiene el que se investigue al respecto de la Administración en los establecimientos educativos.

Se formula el planteamiento del problema a investigar y se concretan los alcances y límites de la investigación.

En el segundo capítulo: Marco teórico, se presentan las teorías administrativas y los conceptos principales que giran alrededor del tema.

El tercer capítulo trata del Marco metodológico, que presenta el cómo se llevó a cabo la investigación, con qué sujetos, cómo se operacionalizó el trabajo y cuál fue el procedimiento que se siguió.

Seguidamente, el cuarto capítulo, se encuentra el Análisis de Resultados, obtenidos después de haber tabulado el cuestionario y elaborado las diferentes tablas, en las que se analizan los indicadores que conforman la variable.

En seguida se encuentran las Conclusiones y Recomendaciones, las cuales son un producto del análisis y discusión de los resultados de investigación.

CAPÍTULO I
MARCO CONCEPTUAL

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central

1.1 **Antecedentes del problema**

La presente investigación sobre eficiencia en el campo administrativo y su relación con las funciones de la Administración, realizada con los directores de trece escuelas del sector oficial de la zona uno, código 91-09, se llevó a cabo luego de trabajar con ellos y que la autora del presente trabajo se dio cuenta que no se ha efectuado ninguna investigación de carácter administrativo. Esta aseveración se hizo con base a una indagatoria a directores del sector, sobre el grado de conocimiento y aplicación de las funciones administrativas. Se comprobó que a los directores, no se les ha orientado y capacitado intensivamente en varios aspectos de la Administración, tales como: planificación, organización, inventario sobre bienes del Estado, archivo, redacción y uso de documentos administrativos, necesarios en el buen funcionamiento de la actividad educativa.

Cada director ha ido realizando la tarea, informándose e investigando por su cuenta para el ejercicio de sus labores.

Según el Decreto Legislativo 1,485 de fecha 13 de septiembre de 1963, en el capítulo 12, se lee que el mínimo de experiencia exigido para optar a director o directora en el nivel primario del área urbana, es de cinco años de experiencia docente. Cuando queda en una escuela una plaza vacante de director o directora, asume la dirección un maestro o maestra, que por lo general es elegido (a) por el mismo per-



sonal docente de la escuela; es por ello que en la mayoría de los casos se inician sin conocimientos administrativos, y la mayoría de las capacitaciones van dirigidas al aspecto técnico docente. En exploraciones hechas a directores sobre eficiencia administrativa, no se encontró un estudio de manera sistemática, el cual se haya realizado con los directores de las escuelas del sector ya citado.

Con el ejercicio de la nueva supervisión, se puede citar que en las trece escuelas sujetas a estudio, se indagaron las siguientes antecedentes:

- encuentros técnicos con los directores de estas escuelas, en estos centros se proporcionó capacitación sobre aspectos de índole administrativo con sus funciones de planificación, organización, control y evaluación;
- con el fin de cumplirse con lo planificado y organizado por la Supervisión Educativa con el fin de mejorar la calidad de la Educación, se creó el Sistema de Capacitación Nacional Educativa SINCAE, por medio del Acuerdo Gubernativo No. 62-94, de fecha 18 de abril de 1994, que se encarga de apoyar a la supervisión a efecto de capacitar a maestros en servicio, del nivel primario y, así, el supervisor puede dedicar más tiempo a lo relativo a la administración;

- la reorganización que se da en la Supervisión Educativa, con la Resolución No. 21-96, de fecha 1 de abril de 1996, emanada de la Dirección Técnica de la Región metropolitana de la ciudad de Guatemala, por medio de la cual, cada supervisor atenderá todos los niveles, incluyendo academias, y, no así, sólo un nivel, como se venía atendiendo desde que fue creada la Supervisión educativa en el año 1992: se puede afirmar que con esta reorganización, se afectará a la educación primaria al no ser atendida en forma específica.

El director o directora de una escuela primaria debe promover todas las fases de la educación, previas a su realización y, para ello, debe estar capacitado, específicamente, para exigir el cumplimiento de la planificación y ejercer una supervisión técnica y eficaz al maestro en su aula.

En esencia, el director debe prestar la asesoría y asistencia necesaria al maestro, desde la planificación hasta el momento de interpretar resultados de evaluación de todo el proceso educativo.

1.2 **Importancia de la investigación**

En síntesis, la importancia de esta investigación consiste en indagar el grado de eficiencia que se logra en el quehacer educativo de la escuela primaria oficial del sector 91-09.

La acción administrativa de un establecimiento es de suma importancia para el logro de los objetivos de la educación en una escuela primaria.

Resulta difícil comprender el papel de los maestros en una escuela, sin la acción del director o sin su presencia real.

Cualquier escuela por pocos maestros que tenga en su cuadro docente, sería nula o, casi nula, la acción que los maestros puedan realizar, en vista de que no existe el sujeto que debe interpretar los fines y las políticas educativas así como adecuar estrategias a acciones puras de docencia en donde se ponga de manifiesto el enlace entre lo técnico y lo práctico, entre lo que contempla la filosofía de la Educación y su íntima relación que debe guardarse en el quehacer del maestro, sus contenidos a desarrollar y los objetivos que pretende que los alumnos alcancen a través de la enseñanza-aprendizaje; en resumen, es amplia la tarea del maestro y, por consiguiente, muchos elementos que le son inherentes a su quehacer educativo, imposible de ser realidad en una escuela primaria completa sin la acción administrativa del director del establecimiento educativo.

1.3 **Formulación del problema**

En este aspecto, se formula la siguiente pregunta para concretar más lo que se pretende investigar:

¿Cuál es la eficiencia en el campo administrativo de los directores de las escuelas oficiales del sector 91-09 de la ciudad de Guatemala?

1.4 **Alcances y límites**

Alcances

El presente trabajo abarca un sector de la zona uno, de los tres sectores en que está dividido, organizacionalmente, para la ejecución de la supervisión, tomando en cuenta, únicamente el nivel primario, en las jornadas matutina y vespertina de las escuelas oficiales del sector ya citado.

En esta investigación se toma en cuenta "La administración" y las funciones de planeación, organización, control y dirección. Así mismo se detectó el grado de eficiencia en cuanto a investigación, evaluación, legislación, asesoría tecnológica, que son coadyuvantes en las funciones administrativas del director.

Límites

- a) Que se trabajó sólo con escuelas oficiales de un sector educativo, identificado con el código 91-09 de la organización de las sedes del sistema de la supervisión de Guatemala.

- b) El estudio está definido sólo para el nivel primario urbano, con trece escuelas en las jornadas matutina y vespertina.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1 Teorías administrativas

Escuela de la Administración científica

Las escuelas en la actualidad exigen que se les considere como de Administración Científica. Por lo mismo, el nombre dado por Taylor a las teorías de los criterios y principios que él estableció y la consiguiente escuela que de él surgió, sólo históricamente, merecen el nombre de Administración científica, en la actualidad conocidas con Taylorismo.

Frederick Winslow Taylor (1856-1915)

Su principal aporte es en relación a que la administración científica no es un programa para alcanzar mayor eficiencia, es una revolución mental completa que surge de aplicar el método científico a las experiencias que se conocen o investigan respecto de la administración:

Pasos que comprende el método científico

- a. fija el problema objeto de su aplicación y formula una hipótesis o respuesta tentativa, con base en las experiencias anteriores sobre la causa o fundamentos en que descansa determina acción o función;
- b. hace observaciones preliminares en la relación de la hipótesis para entrar a la investigación con datos objetivos;

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central

- c. enunciado de la solución experimental de ese problema, incluyendo la definición operativa de las variables dependientes e independientes;
- d. investigación completa de la proposición, empleando tanto el conocimiento corriente como las experiencias controladas y midiendo, con precisión, las variables resultantes;
- e. clasificación de los datos obtenidos, con el fin de analizarlos
- f. enunciado de una respuesta fundamental experimental a la proposición de que se trata, para ver si cumple, efectivamente con todos los campos que se le han atribuido;
- g. ajuste y enunciado de la respuesta a la proposición. Esta aplicación del Método científico a la administración, considera que esto ayuda a evitar y superar las aparentes dificultades que han existido entre trabajadores y empresarios, sustituyendo el antagonismo por la cooperación y ayuda mutua, apoyándose en la objetividad del análisis. 1/

1/ Gómez Ceja, Guillermo. Planeación y Organización de Empresas

Taylor marca cuatro principios generales de la administración, los cuales se enuncian así:

- a. reemplazo de los métodos empíricos por un estudio científico de cada elemento del trabajo, del que él supone de cada trabajador escoge la manera de hacer el trabajo por imitación de otros, mientras la actitud del jefe es señalar el modo general de lo que debe hacer. La administración moderna, ve el problema al revés y trata de que el obrero goce de más facultad para aplicar su criterio personal, de manera que influya para hacer su trabajo;
- b. la selección y entrenamiento científico de los trabajadores;
- c. la cooperación de los trabajadores con el método científico para cumplir su trabajo. Señala la importancia de que los administradores deben tratar que los trabajadores se adapten al Método científico a base de persuadirlos en que la aplicación de este método es mejor;
- d. una visión que impulse la equidad en el trabajo entre ejecutivos y trabajadores, asumiendo los primeros la planeación y organización detallada de los trabajos y limitándose los segundos, simplemente, a hacer lo que les señalan aquellos, cuya misión está dirigida de manera precisa a lograr esa mayor eficacia;

Otro aspecto significativo sobre los estudios microeconómicos de Taylor, fue el relacionado con los incentivos, quien consideró que la motivación es indispensable para que los trabajadores den su máximo de ayuda e ideó un sistema de salarios que dividió en tres partes:

- a. antes de alcanzar la norma, la cual se fijaría, técnicamente; en este caso, se pagaría como un salario a destajo, pero, castigando o, sea, bajando un poco al que normalmente debería pagarse por pieza antes de alcanzar la norma;
- b. alcanzar la norma de manera autodidáctica se daría una bonificación que llevaría el salario hasta un 25% de lo que normalmente debería pagarse;
- c. posteriormente, recibiría un salario con tasas elevadas, lo que significa que el salario crecería de manera más rápida que el rendimiento.

A lo anterior, Taylor considera tres pasos fundamentales:

1. penaliza al trabajador que no alcanza la norma;
2. estimula, fuertemente, al trabajador que se acerca a la norma, pues, con un poco de esfuerzo o cuidado superar, inclusive, remuneración normal en un 25% y
3. estimula al trabajador que ha superado esa norma. 2/

2/ Op Cit. No. 2 pp. 113-117

Principales seguidores de Taylor.

Henry Frantt (1861-1919)

Conocido como uno de los más seguidores de Taylor, haciendo énfasis en el aspecto humano.

La gráfica de barras creada por éste o gráfica de Gantt consiste en un diagrama en el cual el eje horizontal representa las unidades de tiempo, en el vertical se registran las distintas funciones, las que se representan por barras horizontales, indicando los diversos tiempos que cada una de ellas exige; obteniendo un control de qué es lo que hay que hacer cada día, de cuándo debe comenzar una actividad al terminar la otra que es necesariamente previa . 3/

Otro aporte de Gantt donde destaca su carácter humanitarista , es el que se relaciona con el sistema de incentivos, donde señala que no debe penalizarse el trabajo inferior al normal, éste debe manejarse como otro problema, por una supervisión mutua, cuidadosa y estímulo moral. Conduce al trabajador hasta el nivel que debe hacer su trabajo. Gantt enfatizó en que el éxito está ligado con el entrenamiento de los trabajadores y éste a la capacitación que es responsabilidad de la administración.

3/ Bracamonte O. Aroldo A. Realidad Acad. Actul. de los Centros Reg. U. de la
U. Mariano Gálvez de Guatemala. pp. 28.

Frank B. Gilbert (1868-1924)

Su labor principal consiste en la relación con los estudios de movimientos, además de perfeccionar y utilizar los diagramas de proceso y de flujo, adaptando una cámara de cine para registrar los movimientos que se realizan en el trabajo, descomponiéndolos hasta sus más pequeños elementos o micromovimientos que recibieron, el nombre de -therbligs-. Gilbert trató de profundizar en los aspectos físicos y el control de los movimientos realizados en el trabajo. Inventó un sistema de tarjetas de personal que llamó -lista blanca- que puede considerarse como uno de los precursores actuales de sistemas de calificación de méritos. 4/.

Henry Fayol (1841)

Se destaca por la creación de seis principios básicos de la administración:

- señala Fayol que los principios de la administración son aplicables no sólo a las empresas, sino, a cualquier actividad o institución en que exista coordinación de esfuerzos humanos para alcanzar un fin con eficacia. Estableciendo el principio de la universalidad,
- indica que la administración se basa en técnicas y principios de otras disciplinas, pero, que son distintas, afirmando su especialidad;

4/ Op. Cit. No. 4 p.p. 120-122

- la administración deduce sus reglas de la experiencia de los grandes administradores: no solamente lo teórico sino de la experiencia en sí misma.
- la teoría de la administración es un medio o esquema para organizar la experiencia que se ha adquirido. No le da, por consiguiente, ni carácter puramente teórico ni empírico; le da, principalmente, el papel y el valor de servir para organizar la experiencia que se ha adquirido. No le da, por consiguiente, ni carácter puramente teórico ni empírico; le da, principalmente, el papel y el valor de servir para organizar y aplicar esa experiencia que se ha adquirido;
- establece que la administración es algo capaz de ser enseñado y no surge de la capacidad personal que tenga un determinado jefe de empresa o de otra institución;
- cuida de precisar las funciones que pertenecen a cada unidad de trabajo, por lo que trata de identificar las que corresponden a cada ejecutivo. Lo cual representa un principio de impersonalidad de las funciones administrativas. 5

Fayol pone el cimiento del manejo de las empresas y organizaciones, ante todo, con una estructura adecuada y más que acudir a definiciones, tiende a establecer enumeraciones con diversos ejemplos que pueden dar una idea completa de las funciones o actividades que él trata de escribir. Establece que la administración de una empresa comprende seis operaciones fundamentales:

- operaciones técnicas (producción, fabricación, transformación);
- operaciones comerciales (compras, ventas, permutas);
- operaciones financieras (búsqueda y administración de capitales);
- operaciones de seguridad (protección de bienes y personas);
- operaciones contables (Inventario, balance, precio de costo estadística);
- operaciones administrativas.

Es necesario destacar que las operaciones de previsión, pre-antes y visión-lo que se ve; Fayol indica que consiste en estructurar el futuro y hacer los planes de acción con aquellos que separan la previsión de la planeación, la cual es la coordinación de las actividades que se van a realizar y se ha asumido el nombre de dirección, que comprende en la práctica, la coordinación final y concreta que tiene que realizarse al ajustar los planes a los casos concretos. 6/

James D. Mooney

En su libro Principios de Organización, sigue fielmente las ideas de Fayol, pero, con dos características peculiares:

- a. hace un análisis de los diversos pueblos e instituciones con el fin de deducir mejor los principios de la administración;
- b. establece y estructura los principios de Fayol, presentando con ellos un número mayor de los mismos.

Lyndall F. Urwick

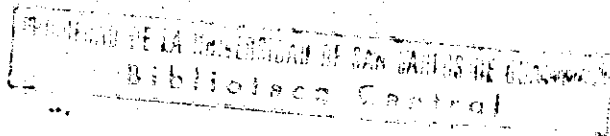
La separación de la planeación es su mejor aporte, haciendo grandes divisiones y subdivisiones, realizándolos de manera sistemática

Escuela Empiriológica

Ernest -Dale

Pretende establecer en dos formas el carácter empírico en la administración:

- a. en la enseñanza, señala que el principal medio para transferir la experiencia a los alumnos es el Método de uso de casos reales;
- b. en la práctica real considera que debe usarse la investigación más inmediata y el enfoque comparativo. Con ello pretende que las soluciones a los problemas prácticos se busquen y se analicen en forma efectiva tratando de investigar en cada caso lo que en otras empresas se está haciendo



para tomar de esa experiencia lo que es conveniente y desechar lo que no sea aplicable al caso.

Ernest-Dale afirma que la administración no alcanza realmente el nivel de técnica, pues, sus reglas tienen excepciones: No pueden aplicarse igual para todos los casos que se presenten. Asimismo, indica que se trata de consejos tomados de experiencia, que se irán adaptando a cada caso, según sean convenientes o no a las circunstancias concretas.

Escuela del Comportamiento humano.

Surge del hecho de enfatizar que en la esencia misma de la administración se encuentra todo lo relativo al comportamiento del hombre de acuerdo con la naturaleza de éste. Parte de dos bases fundamentales:

- a. ya que la administración es hacer-a través de otros-, la manera como esos - otros - sientan, reaccionen y actúen, determinará, necesariamente, las características de la administración; 7/

- b. el avance de las ciencias del hombre en los últimos tiempos ha sido tan grande, que muchos han hecho notar que ha mejorado en los últimos cinco lustros, en el resto de la historia de la humanidad.

Lo anterior significa que se concentra en la administración de las personas y descansa, a la vez, en el principio de que sin el trabajo de esas personas no es posible alcanzar los objetivos. Las personas deben ser entendidas como tales; por ello, pone principal énfasis en la motivación de los individuos como seres psicológicos. Toma al individuo con todas sus relaciones. Esta escuela tiene importancia por todas las cuestiones relacionadas con motivación y relaciones interpersonales. etc. 8/.

George Elton Mayo.

Llegó a la conclusión de que los factores técnicos y económicos son menos importantes que los factores emocionales, las actitudes y los sentimientos, los de mayor importancia son los que surgen de su participación en grupos sociales. Si se realizan súbitamente cambios radicales en las actividades técnicas y métodos de trabajo se deben desarrollar habilidades sociales que puedan balancear estos movimientos, efectuando cambios sociales en los métodos de vida

8/ Op. Cit. No. 8 p. 131

Mayo manifiesta que mientras los administradores aceptan la responsabilidad de adiestrar a sus trabajadores en las nuevas habilidades técnicas que requieren, no hacen lo mismo por cuanto se trata de las nuevas habilidades sociales o, sea, su adaptación, la que implica un nuevo concepto de autoridad del derecho formal para requerir acción de los demás, sino del grado en que los individuos aceptan las órdenes. A su vez, esto depende de una actitud personal cooperativa de los demás individuos y, por otra parte, del sistema de comunicación y participación.

Hugo Munsterberg (1863-1916).

Munsterberg notó que los ingenieros sobre eficiencia daban énfasis a las habilidades físicas, pero, no tomaban en cuenta las psicológicas o mentales. Para Munsterberg el papel de los psicólogos en la industria debería ser:

- a. ayudar a encontrar las personas más aptas para cada trabajo;
- b. determinar en qué condiciones psicológicas puede obtenerse la mejor productividad del hombre,
- c. producir en la mente humana una influencia controlada en beneficio del hombre y de la administración.

Munsterberg afirma: "Buscamos cómo encontrar el mejor trabajo posible y cómo aseguramos los mejores efectos posibles". Además, realizó un número significativo de aportaciones a la administración:

- a. popularizó la psicología que es de gran valor en la empresa, anunciando el advenimiento de los psicólogos en la industria;
- b. estableció como podía obtenerse mayor rendimiento a través de condiciones psicológicas adecuadas;
- c. trató de garantizar los mejores efectos posibles combinando algunas de las ideas de la administración científica con las de la psicología. 9/.

Escuela del Sistema social.

Tiene relación con la conducta humana, pues, considera al hombre como lo más importante en la administración. El fundamento en que se apoya esta escuela es que si la esencia de la administración es la coordinación, ésta es un elemento esencialmente sociológico y, por consiguiente, debe estudiarse con profundidad para analizar las formas de cooperación o colaboración entre los hombres, para estimular la interacción entre los individuos que conforman un sistema social y evitar la separación entre ellos, con base en un equilibrio entre los mejores intereses del grupo.

9/ Op. Cit. No. 9 pp. 136-138

Chester y Barnard. (1886-1961).

Su principal aporte lo refleja en las teorías administrativas, en donde destaca tres finalidades principales:

formular una teoría de la cooperación y presentar una descripción del proceso que sigue el ejecutivo. Señala que existe una organización formal cuando la cooperación de las personas es consciente, deliberada y que tiene un propósito. La definió como un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas con dos o más personas; en ella el ejecutivo es el factor estratégico porque realiza tres funciones:

- a. proveer un sistema de comunicación para los demás sistemas comparativos;
- b. promover los esfuerzos necesarios para la operación del sistema;
- c. formular y definir los objetivos o propósitos del sistema.

Escuela de la Teoría de las decisiones.

Shlaifer la define así: "La teoría de la decisión normativa arranca de aquellos casos en que existen varios cursos de acción que pueden analizarse, comparando ventajas y desventajas de éste, antes de elegir uno. Esta escuela puede enfocarse desde los aspectos siguientes:

- las personas o grupos toman decisiones realizando un análisis del ambiente en el que actúan los influjos que reciben de él y de sus compañeros, tomándose a través de aspectos

psicológicos y sociológicos que llevan a una decisión para optar por la más adecuada;

- para llegar a una decisión en sus aspectos lógicos fundamentales tales como: la ilación lógica que señale los pasos, analizando, para ello, las características de las distintas proposiciones que se usan dentro de este proceso;
- la decisión en si misma, se refiere al análisis de la optimización de los resultados que se buscan desde el punto de vista económico.

Los que pretenden llevar la teoría de la decisión normativa a sus últimas consecuencias señalan que los aspectos psicológicos de actitud de valores, pueden analizarse, cuantitativamente o, por lo menos, en forma técnica, por medio de procedimientos como la estadística.

2.2 Concepto de Administración

Administrar es una actividad humana, donde el administrador o Administradora en todo tipo de empresa debe mantener "Un ambiente adecuado en el que los individuos, trabajando en grupo llevan a cabo funciones y objetivos preestablecidos. Desde que las personas empezaron a organizarse en grupos para alcanzar objetivos que no podían lograr individualmente, la administración ha sido fundamental para asegurar la coordinación de los esfuerzos individuales. A medida que la sociedad depende cada vez más del esfuerzo de grupo, y, en tanto los grupos organizados se han hecho más grandes, la tarea del administrador adquiere mayor importancia". 10/

Existe el interrogante de que si la administración es Ciencia o es Arte, no puede existir una sin la otra, ya que hace uso del conocimiento organizado para obtener resultados concretos.

10/ Taylor, Frederick Winslow. Principios de la Admón. Cient. pp. 4

2.3 Administración educativa.

“La administración educativa, es la parte de la administración general encargada del quehacer educativo; es el control y manejo de los recursos materiales y humanos para ponerlos al servicio de los grandes fines y aspiraciones determinados por la política educacional 11/

La administración representa un proceso dentro de la estructura de todo programa educativo escolar, mediante el cual se vale todo ser humano que se preocupa por actuar de manera ordenada en todos los actos de su vida. Existe marcada preocupación por parte de los que conducen los destinos administrativos en cualquier empresa, sin importar su naturaleza y que se toman la tarea de administrar, prever resultados eficaces para lograr el éxito en la misma.

2.4 Eficiencia y eficacia

Según el diccionario Océano, Eficacia significa virtud, actividad y poder para obrar. Eficiencia: Virtud y facultad para lograr un efecto determinado. Acción con que se logra ese efecto.

“Eficacia es el logro de los objetivos. Eficiencia es la obtención de los fines con la mínima cantidad de recursos 12/.

11/ Lemus, Luis A. Admón. Direc. y Sup. de Escuelas pp. 23-26.

12/ Harold Koontz, Heinz Weihrich. Administración Una Persp. G.
p.11.

2.5 Dirección

La dirección es una función muy importante de los administradores.

“Dirección se define como el proceso de influir sobre las personas para lograr que contribuyan a las metas de la organización y del grupo “.13/

La dirección se encarga de orientar, comunicar, capacitar y motivar al recurso de la empresa para que desempeñe, efectivamente, con entusiasmo y confianza su trabajo, lo que contribuirá al logro de los objetivos propuestos, de manera beneficiosa.

2.6 Director (a)

El director o directora de escuela es la persona que orienta, dirige y controla todas las acciones administrativas y técnicas de los docentes .

2.7 Planeación

Se entiende como un proceso anticipativo de asignación de recursos para el logro de fines determinados. Planear es decidir en el presente las acciones que se ejecutarán en el futuro para realizar propósitos preestablecidos.

La palabra !proceso! se refiere al conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno que se desarrolla en forma dinámica, es decir, en forma permanente y continua. De ahí que no tiene sentido planear por una sola vez, ya que esta actividad sólo cobra cabal sentido si se asocia a eventos dinámicos y no estáticos.

13/ Op. Cit. No. p. 11

Se puede planear a corto, mediano y largo plazo.

El carácter anticipatorio de la planeación implica realizarla antes de que algo suceda. Se planea con los objetivos en mente:

- aminorar los efectos negativos derivados de algo indeseable que se prevé ha de ocurrir en el futuro, Ej: formar maestros de primaria en cantidades mayores que las que requiere el sistema;
- aprovechar futuras coyunturas favorables, como podría ser el uso de alguna tecnología avanzada” 14/.

2.8 Organización

Establece relaciones efectivas entre las personas, la organización es vista como otro componente de las fases de la administración, permite que el trabajo se subdivida en obligaciones operativas, estableciendo deberes operativos en cada persona, determinando líneas de autoridad y responsabilidad. Establece con claridad los requisitos de cada puesto, selecciona y ubica a la persona, según sus capacidades y aptitudes en el puesto adecuado, delega la debida autoridad a cada miembro de la, empresa, dota al personal de instalaciones, equipo y otros recursos. La organización representa el esfuerzo de colocar cada elemento en ubicación oportuna donde pueda desempeñar una misión en forma eficiente, ya que uno de sus rasgos fundamentales es el dinamismo

14. Juan Prawda, Teoría y Praxis de la Planeación. pp. 23.

La organización constituye un método de distribución de la autoridad, de la responsabilidad; a través de ellos se establecen los canales prácticos de unidad entre los grupos. Se considera, a su vez, como un proceso de combinar el trabajo de los individuos o grupos para efectuar con elementos necesarios su ejecución, de tal manera que las labores que se ejecutan sean las mejores para la aplicación eficiente, sistemática y coordinada de los recursos disponibles. 15/

2.9 Organización educativa

A la organización educativa le compete ocuparse de los problemas materiales, intelectuales y morales que entrañan al gobierno y a la administración educativa.

La organización educativa representa el conjunto de medios adecuados del que dispone toda institución, para encausar y llevar a feliz término la obra educativa. Dirige su acción a motivación, superación constante de los educandos en los diversos aspectos de la vida.

2.10 Control.

El control es considerado como el elemento esencial del proceso administrativo, que se encarga de evaluar los resultados. Permite, a su vez, comparar los resultados con los planes en general. En este proceso, es oportuno idear medios ejecutivos para que en la medición sean conocidos.

15/ Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas. Teoría y Práctica 15-20.

El control permite obtener datos detallados a través de muestreo, variación y comparación, para sugerir opciones correctivas si se consideran oportunas. En esta fase debe el administrador, velar porque quienes son los responsables se ajusten al plan, a la luz de los resultados que emanen de este control. A través de esta etapa se lleva el control de las actividades para ser comparadas con los planes de institución. 16/.

Con el control se representan las maneras en que deben basarse los planes, si éstos son claros, su propósito es evaluar actividades y emprender acciones para asegurar que se ejecutan los planes y las correcciones, con el fin de comparar entre ellos, las metas y objetivos que deben ser verificables de manera cualitativa y cuantitativa. Se aprecia, a su vez, el resultado de una acción mediante el plan y el programa. El control, como se ha visto dentro del contexto de la educación, se describen como un arte de trabajar con más personas sobre las que se ejerce autoridad. Es importante hacer notar que dentro del control existen principios significativos tales como:

- que cada subordinado comprenda en forma clara lo que se espera de él;
- existe la necesidad de hacer una crítica constructiva;

16/ Op. Cit. No. 16 pp. 21-30

- el coordinador debe reconocer una buena labor realizada,
- debe proporcionar al individuo la oportunidad de demostrar que pueden aceptar mayores responsabilidades mediante una capacitación. 8/

ORGANIZACIÓN DE LOS DIRECTORES

Según el artículo 37 de la Ley de Educación Nacional, Decreto 12-91, indica que son obligaciones de los directores de centros educativos las siguientes:

- a) tener conocimiento y pleno dominio del proceso administrativo de los aspectos técnicopedagógicos y de la legislación educativa vigente relacionada con su cargo y centro educativo que dirige;
- b) planificar, organizar, orientar, coordinar, supervisar y evaluar todas las acciones administrativas del centro educativo que dirige;
- c) asumir, conjuntamente con el personal a su cargo la responsabilidad de que el proceso enseñanza-aprendizaje se realice en el marco de los principios y fines de la educación;
- d) responsabilizarse por el cuidado y buen uso de los muebles e inmuebles del centro educativo;
- e) mantener informado al personal de las disposiciones emitidas por las autoridades ministeriales;
- f) representar al centro educativo en todos aquellos actos oficiales o extraoficiales que son de su competencia;

- g) realizar reuniones de trabajo, periódicas, con el personal docente, técnico, administrativo, educandos y padres de familia del centro educativo;
- h) propiciar y apoyar la organización de asociaciones estudiantiles en el centro educativo.
- i) apoyar y contribuir con la realización de las actividades culturales, sociales y deportivas del establecimiento;
- j) propiciar las buenas relaciones entre los miembros del centro educativo e interpersonales de la comunidad en general;
- k) respetar y hacer respetar la dignidad de los miembros de la comunidad educativa;
- l) promover acciones de actualización y capacitación técnico-pedagógicas y administrativas en coordinación con el personal docente,
- m) apoyar la organización de los trabajadores educativos a su cargo.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO



3.1 Objetivo General

Determinar la eficiencia en el campo administrativo de los directores del sector 91-09 en el nivel primario y los requerimientos de orden administrativo para una eficiente labor educativa de las direcciones de las escuelas atendidas.

3.2 Objetivos específicos

- indagar la preparación de los directores en el desempeño de las funciones administrativas aplicadas a cada una de las escuelas del sector.
- Verificar las funciones administrativas aplicadas a cada una de las escuelas del sector.
- Determinar si las funciones que deben desarrollar los directores en sus escuelas se aplican en sus respectivos establecimientos.
- Cuantificar los niveles de eficiencia administrativa de los directores en la realización de las funciones que les son inherentes.

3.3 Variables

Definición teórica

“Eficiencia administrativa de los directores”. Se puede definir como el nivel de capacidad en el campo administrativo, desde el pun-

to de vista de las funciones de planeación, organización, dirección y control. También se entenderá esta preparación en función de investigación, capacitación, legislación y evaluación, importantes para el desempeño de la tarea, administrativa. Esta investigación del desempeño de los directores, se estimó en una porcentualización de las respuestas. Se estableció que las porcentualizaciones más altas recaen en las opciones 1 y 2 el desempeño es aceptable, pero se los menores porcentajes recaen en la opción 3, el desempeño se considera deficiente; y, si recae en las opciones 4 y 5 el desempeño administrativo de los Directores se consideraría como muy deficiente. Para el efecto se estableció la siguiente ponderación:

4 y 5	0 a 25%	Muy deficiente
3	26 a 49	Deficiente
1 y 2	50 a 100	Eficiente.

VARIABLE	INDICADORES	OPCION	MEDICION
Eficiencia administrativa.	Planificación	Con base en: - políticas educativas, - necesidades de la comunidad; - planificación participativa Obj. de aprendizaje	Por medio de un instrumento que mida en una escala de 5 opciones la preparación administrativa de los directores: 1. muy de acuerdo o siempre, 2. de acuerdo o muchas veces, 3. indeciso o a veces, 4. en desacuerdo o muy pocas veces, 5. muy en desacuerdo o nunca.
	Investigación	Se planifica: - por objetivos con base en necesidades.	Idem.
	Evaluación	Se realiza: - de acuerdo con políticas del MINEDUC. - En forma periódica. - Cualitativamente - Cuantitativamente.	Idem.
	Asesoría tecnológica-	Asesoría: - administrativa, - técnico pedagógica, - planificación de acuerdo a necesidades de alumnos - Contexto cultural. - Contenidos del programa	Idem.
	Capacitación	Se capacita en: - registros y controles - planificación - necesidades técnico administrativas.	Idem.
	Orientación.	Se realiza: - apegada a normas legales, - Armonía y participación en el trabajo.	
	Legislación.	Se realiza por medio de: - funciones y atribuciones del director. - Trabajo apegado a normas	

3.4 Sujetos (Problemas y muestra)

Se tomó como universo o población a los directores del sector oficial atendido por una Supervisión Educativa en un sector asignado.

El número de los directores investigados es de trece, la mayoría son maestros o maestras de educación primaria, con varios años de experiencia en la docencia.

Para tratarse de una población finita, se pensó tomar por simple censo, con lo cual la autora cree que garantiza una información con fiable.

3.5 Diseño de recopilación de datos

Para los efectos de la recopilación de datos se utilizó el trabajo de campo en el cual se aplicó un documento conocido como cuestionario, el cual, de acuerdo con la metodología de la investigación, se formuló con fundamento en la tabla de variables y sus correspondientes indicadores, opciones y formas de medición.

3.6 Instrumentos

El instrumento fundamental fue un cuestionario con base en la tabla de variables. Asimismo, el instrumento consiste en dieciséis ítems que constituyen la operativización de variables para los efectos de dar respuesta a los objetivos que se formularon en la investigación.

Para garantizar al máximo posible la validez del instrumento, éste se aplicó a los 10 directores de otro sector, quienes dieron sus aportes con los que se afinó su redacción, presentación y escritura.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central

4.1 Recopilación de datos

La recopilación de los datos se efectuó por medio del trabajo directo con los directores, en reuniones vivenciales y por medio de visitas al propio establecimiento. Se utilizó un ordenamiento que permitió la aplicación de una tabla de Likert, consistente en un método sencillo aplicable a este tipo de encuestas.

En una reunión de trabajo, los directores (as) dieron respuesta a las preguntas del cuestionario, que tiene un total de diecisiete ítems. Esta información se obtuvo en el mes de agosto de 1996, con los trece directores que conforman el sector oficial del nivel Primario de las escuelas en estudio.

4.2 Presentación y análisis de resultados

A continuación se presentan los datos recopilados en la investigación de campo. Para ello se elaboró una serie de tablas donde se resumen los datos investigados, las cuales se encuentran a continuación; cada una con su respectiva interpretación de acuerdo con las opciones contenidas en el instrumento.

TABLA No. 1

Directores (as) que intervienen en la Educación Primaria Oficial del
Sector 91-09 de la zona 1 de la ciudad capital.

Directores de escuelas para varones jornada matutina	2
Directoras de escuelas para niñas, jornada matutina	5
Directora de escuela mixta, jornada matutina	1
Directora escuela para varones, jornada vespertina	1
Directores (as) de escuelas mixtas, jornada vespertina	4

Fuente: N6mina de directores de escuelas oficiales del sector
91-09 del a6o 1996.

Se ubica el n6mero de escuelas y directores (as) sujetos a estudio.

TABLA No. 2

Tabla general de respuestas del instrumento aplicado a los directores del sector 91-09, relativas a la formación administrativa de los mismos.

RESPUESTAS A LAS OPCIONES PROPUESTAS

	2	3	4	5	TOTAL
88	114	112	74	28	416
21.15%	27.40%	26.79%	17.7%	6.73 %	100%

FUENTE: Estudio realizado en el año 1996

En esta tabla general de respuestas, se puede deducir, de acuerdo con los resultados obtenidos, que aún queda un margen significativo que satisfacer en las actividades técnico-administrativas que realizan los directores, pues, se puede observar que las opciones 1 y 2 (muy de acuerdo o siempre y de acuerdo o muchas veces, respectivamente) no llegan al nivel de 49% aceptable como eficiente.

TABLA No. 3

Respuestas a los ítems del cuestionario aplicado a los directores que intervienen en la Educación Primaria Oficial del sector investigado.

CUESTIONES	OPCIONES				
	1	2	3	4	5
1.	2	3	5	3	0
2.1	3	2	5	3	0
2.2	5	3	5	0	0
2.3	5	5	3	0	0
3.1	3	3	5	1	1
3.2	3	2	3	4	1
3.3	4	6	3	0	0
3.4	2	3	4	4	0
3.5	3	2	3	3	2
4.	4	3	4	2	0
5.1	0	3	3	5	2
5.2	5	6	2	0	0
5.3	10	3	0	0	0
6.	5	5	3	0	0
7.	2	3	4	4	0
8.	2	4	2	3	2
9.	0	3	7	2	1
10.	2	3	4	3	1
11.1	3	5	4	1	0
11.2	0	3	6	2	2
11.3	2	3	4	2	2
11.4	0	4	3	4	2
12.1	4	4	2	2	1
13.1	3	4	5	1	0
13.2	2	5	2	4	0
14.1	1	3	2	3	4
14.2	4	3	4	2	0
15.1	3	5	2	1	2
15.2	0	2	3	5	3
15.3	0	4	3	4	2
16.	6	5	2	0	0
17.	0	2	5	6	0

FUENTE: Encuesta aplicada a los directores del sector 91-09 en el año 1996.

En esta tabla se agrupan las respuestas proporcionadas por los encuestados en cada una de las preguntas del instrumento aplicado

TABLA No. 4

Indicadores que se tomaron en cuenta en el cuestionario que contestaron los directores sujetos a la investigación.

No.	INDICADORES	No. DE LAS PREGUNTAS
1	Planificación	De la No.1 a 3.5
2.	Investigación	No. 4
3.	Asesoría tecnológica	De la No. 5 a 6
4	Legislación	No. 7
5.	Organización	No. 8
6	Evaluación	De la No. 10 a 13.2
7	Orientación	De la No. 14 a 14.2
8	Capacitación	De la No. 15 a 17

En esta tabla se encuentran los indicadores que agrupan la serie de interrogaciones contenidas en el cuestionario.

Así mismo, a la derecha aparece el número de preguntas que le corresponde a cada indicador.

TABLA No. 5

Respuestas a las opciones sobre planificación del instrumento aplicado a los directores del sector investigado.

RESPUESTAS A LAS OPCIONES PROPUESTAS					
1	2	3	4	5	TOTAL
30	29	36	18	4	117
25.64%	24.79%	30.77%	15.38%	3.42%	100%

FUENTE: Estudio realizado en el año 1996.

En esta tabla puede observarse que en el desempeño de la función de planificación, el mayor puntaje de respuestas se localiza en la opción No. 3, que corresponde a indeciso o a veces, lo que indica que queda un margen considerable que satisfacer en el campo administrativo investigado.

TABLA No. 6

Respuestas a las opciones relativas a la asistencia tecnológica del instrumento aplicado a los directores del sector investigado.

RESPUESTAS A LAS OPCIONES PROPUESTAS					
1	2	3	4	5	TOTAL
20	17	8	5	2	52
8.46%	32.69%	13.38%	9.62%	3.85%	100%

FUENTE: Estudio en el año de 1996.

Se observa que en asistencia tecnológica, el mayor puntaje se concentra en las opciones 1 y 2, por lo que se interpreta que los directores han tenido orientación al respecto y su desempeño queda en el rango de eficiente, sin embargo queda un porcentaje que satisfacer.

TABLA No. 7

Respuestas a las opciones sobre Evaluación del instrumento aplicado a los directores del sector investigado.

RESPUESTAS A LAS OPCIONES PROPUESTAS					
1	2	3	4	5	TOTAL
16	31	30	19	8	104
15.38%	29.81%	28.85%	18.27%	7.69%	100%

FUENTE: Estudio realizado en el año 1996.

Respecto del indicador de Evaluación, el mayor puntaje se encuentra en la opción 2, pero, con una mínima diferencia de 1% en la opción No. 3, que corresponde a indeciso a veces, lo que indica que hace falta orientación, al respecto su eficiencia es objetable.

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central

TABLA No. 8

Respuesta a las opciones sobre Orientación del instrumento aplicado a los directores del sector investigado.

RESPUESTAS A LAS OPCIONES PROPUESTAS					
1	2	3	4	5	TOTAL
5	6	6	5	4	26
19.23%	23.08%	23.08%	19.235	15.38%	100%

FUENTE: Estudio realizado en el año de 1996

En esta tabla se observa que existe igual puntaje en la opción 1 y 4, lo que indica que hace falta un porcentaje que satisfacer. Además, las opciones 1 y 2 quedan por debajo del parámetro propuesto.

TABLA No. 9

**Respuestas a las opciones sobre capacitación del instrumento apliado
a los directores del sector investigado.**

RESPUESTAS A LAS OPCIONES PROPUESTAS					
1	2	3	4	5	TOTAL
9	18	15	16	7	65
13.85%	27.69%	23.08%	24.61%	10.77%	100%

FUENTE: Estudio realizado en el año 1966.

En esta tabla se puede observar, por el puntaje obtenido, que los directores sí necesitan capacitación para el mejor desempeño de las funciones administrativas, según se interpreta en las opciones 1 y 2.

CONCLUSIONES

1. Que la eficiencia administrativa de los directores y directoras sujetos (as) de estudio y los requerimientos de orden administrativo en el funcionamiento de las direcciones, es poco aceptable, como se puede ver en la tabla general de respuestas a todas las opciones propuestas (ver pág. 37, tabla No. 2).
2. Se pudo indagar que en las direcciones los niveles de aplicabilidad, en lo que se refiere al campo administrativo, no es satisfactorio en alto grado, pues, el análisis general sitúa al más alto porcentaje de respuestas entre las opciones 3, 4 y 5, que se consideran ponderaciones deficientes.
3. No existen programas de capacitación permanente a directores de escuelas, con el fin de actualizarlos en las funciones administrativas para lograr una eficiente labor educativa.

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central

RECOMENDACIONES

1. En lo que corresponde a las funciones en el ámbito administrativo, es recomendable que se impulsen programas de capacitación, por medio del Ministerio de Educación para el personal administrativo que ejerce funciones en las escuelas primarias del sector oficial.
2. Que el supervisor respectivo, conjuntamente con el capacitador pedagógico, programen, periódicamente, encuentros de capacitación para los directores de escuelas primarias.
3. Organizar en el sector círculos de estudio, a efecto de comprender y analizar la legislación educativa.
4. Que las autoridades mantengan un proceso de motivación permanente hacia los directores en servicio, a efecto de obtener conocimientos claros sobre las técnicas de investigación y orientación.
5. Que se tomen en cuenta los créditos especiales en administración educativa para el nombramiento de los directores en las escuelas oficiales del nivel primario.

BIBLIOGRAFIA

- 01 BRACAMONE O. Aroldo A. Realidad Académica actual de los Centros Regionales Universitarias de la Universidad Mariano Gálvez de Guatemala, 1995 (Tesis de Maestría)..
- 2 CONTEMPLAN Glosario de Conceptos sobre Planificación Estratégica y Conceptos e Indicadores Básicos de Educación 1992.
- 03 CONGRESO DE LA REPÚBLICA Ley de Educación Nacional, Decreto Legislativo No. 12-91, Editorial José Pineda Ibarra, MINEDUC 1992.
- 04 DICCIONARIO OCEÁNO UNO-COLOR De. Océano, Barcelona, España 1996.
- 05 FILHO, Lourenco Oranización y Administración Escolar. De. Kapeluz. 1974. Bs-As. Argentina.
- 06 GOMEZ CEJA, Guillermo Planeación y Organización de Empresas De. Mc. Graw-Hill México 1992.
- 07 KOONTZ, Harold y Wehrich Heinz Administración desde una Perspectiva Global. De. Mac. Graw-Hill, México 10a. edición 1995.
- 08 LEMUS, Luis Arturo Administración, Dirección y Supervisión de Escuelas. Ed. Kapelusz, Buenos Aires, 1975.
- 09 PRAWDA, Juan Teoría y Práxis de la Planeación Educativa en México. De. Grijalvo, S.A, 1985.

10. REYES PONCE, Agustín. Administración de Empresas, Teoría y Práctica. De. Limusa, México 1985.
11. SCOTT, Patrick. Introducción a la Investigación y Evaluación Educativa. I:I:M:E USAC 1988. Guatemala.
12. TAYLOR, Frederick W. Principios de la Administración Científica, DE. Herrero Hermanos Sucs, S.A. México, 3a. edición 1971.

A N E X O S

MINISTERIO DE LA EDUCACION Y SANIDAD DE COLOMBIA
Biblioteca Central

1980

No.	CUESTIONES	OPCIONES				
		1	2	3	4	5
2.2	Objetivos de aprendizaje?					
2.3	Objetivos de enseñanza?					
3.	Al planificar las actividades en función de las necesidades de la comunidad educativa, toma en cuenta los siguientes aspectos:					
3.1.	ecológicos?					
3.2	deportivas?					
3.3	culturales?					
3.4	derechos y obligaciones?					
3.5	económicos?					
4.	Considera que la investigación educativa proporciona los conocimientos para lograr los objetivos de la planificación y los recursos disponibles y necesarios?					
5.	La planificación que elaboran los maestros es con base en:					
5.1	necesidades de los alumnos?					
5.2	contexto Cultural?					
5.3	contenidos del programa?					
6.	Cuándo surgen problemas de tipo administrativo, proporciona la asesoría adecuada para darle solución a los mismos).					
7.	Conoce las funciones y atribuciones de un director?					
8.	Piensa usted que el director debe intervenir en las organizaciones del personal, por ejemplo: asociaciones, cooperativas etc?					

No.	CUESTIONES	OPCIONES				
		1	2	3	4	5
9.	Para la solución de problemas, cómo director, utiliza procedimientos que se sustentan en bases teóricas?					
10.	Evalúa, periódicamente, el desarrollo de los planes de trabajo con fines de corrección, control y realimentación?					
11.	Como director, evalúa al maestro con base en:					
11.1	altos resultados de los alumnos?					
11.2	la planificación del maestro?					
11.3	asistencia del maestro?					
11.4	recursos didácticos utilizados?					
12.	Considera que los buenos resultados de los alumnos responden a:					
12.1	buen planificación del maestro?					
13.	el director de un establecimiento educativo debe darle prioridad a los aspectos de la educación en:					
13.1	lo cualitativo?					
13.2	lo cuantitativo?					
14.	El Director, cuando orienta o conduce sus funciones procura:					
14.1	un clima de trabajo apegado a las normas legales?					
14.2	un clima de armonía y participación sin transgredir las normas legales?					



No.	CUESTIONES	OPCIONES				
		1	2	3	4	5
15.	En qué medida se considera capacitado en los aspectos siguientes:					
15.1	registros y controles?					
15.2	planificación situacional?					
15.3	elaboración de proyectos?					
16.	Considera necesario que el director se capacite con nuevas técnicas de comunicación para el desempeño eficiente de sus funciones?					
17	Ha recibido usted la orientación por diferentes medios que responda a sus necesidades de capacitación técnico-administrativas?					