

Santos Tobar Pérez

**“LOS ADMINISTRADORES EDUCATIVOS EN EL NIVEL PRIMARIO
DEL SECTOR OFICIAL DE COBÁN, ALTA VERAPAZ”**

Asesor: José Bidel Méndez Pérez



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

Guatemala, mayo de 1999.

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central

D6
07
T(AD8Z)

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

Guatemala, mayo de 1999.

INDICE

	Pág.
Introducción	i
1. MARCO CONCEPTUAL	
1.1. Antecedentes	1
1.2. Importancia de la Investigación	2
1.3. Planteamiento del Problema	2
1.4. Alcances y Límites	2
2. MARCO TEÓRICO	
2.1. Administración	4
2.2. El Director Escolar	5
2.2.1. Cualidades del Director	5
2.2.2. La Personalidad del Director	7
2.3. Algunos Principios Generales de Eficiencia Escolar	8
2.4. Algunos Principios Generales de la Supervisión	9
2.5. Dirección Escolar	12
2.6. Fundamento Legal	16
2.7. Obligaciones de los Directores y Docentes como Servidores Públicos	18
2.8. Régimen Disciplinario	20
2.9. Aspecto Administrativo	21
2.9.1. Organización	21
2.9.2. Integración	22
2.9.3. Dirección	22
2.9.4. Control	23
2.9.5. Coordinación	23
2.10. Aspecto Técnico-Pedagógico	23
2.11. Aspecto Legislativo	25

2.12	Relaciones Humanas en el Trabajo Escolar	26
2.13	El Liderazgo Escolar	27
	2.13.1 Liderazgo Autocrático	28
	2.13.2 Liderazgo Tipo "Laissez-faire"	28
	2.13.3 Liderazgo Democrático	28
2.14	El Líder y sus Características	29
2.15	El Nuevo Concepto de la Dirección Escolar	31
3. MARCO METODOLÓGICO		
3.1	Objetivos de la Investigación	32
	3.1.1 Objetivo General	32
	3.1.2 Objetivos Específicos	32
3.2	Variable Única	33
3.3	Definición Operacional de la Variable Única	34
3.4	Los Sujetos	34
3.5	Diseño de Recolección de la Información	34
3.6	Instrumentos	35
3.7	Análisis Estadístico	35
4. MARCO OPERATIVO		
4.1	Presentación de los Datos de Campo	36
4.2	Encuesta a Directores y Docentes	37
5.	Cuadro Comparativo	52
6.	Conclusiones	53
7.	Recomendaciones	54
8.	Bibliografía	55
9.	Propuesta	56
10.	Anexo	63
	10.1 Modelo de Correlación Positiva	64
	10.2 Modelo de Correlación Negativa	65
	10.3 Modelo donde no existe Relación Lineal	66
	10.4 Encuesta a Directores	67
	10.5 Encuesta a Maestros	69
	10.6 Memoria Escolar de 1,998.	71

INTRODUCCIÓN

El estudio acerca de los Administradores Educativos en el Nivel Primario del área urbana y semi-urbana de la ciudad de Cobán, Alta Verapaz, tiene como antecedentes: la investigación realizada por el Ministerio de Educación en 1,997, con el apoyo económico de la Agencia Internacional para el Desarrollo (AID).

La importancia del estudio está en detectar las deficiencias administrativas y coadyuvar para que el Ministerio de Educación implemente un Programa de Profesionalización Administrativa, cuyos beneficios alcancen a todas las escuelas oficiales de Alta Verapaz y de ser posible a todas las que funcionan en la República de Guatemala, en virtud de visualizar pocas limitaciones y muchas similitudes con todas las escuelas nacionales. El texto está formado por el marco conceptual, marco teórico, marco metodológico y el marco operativo.

El Marco Teórico contiene: el concepto de administración, las funciones, cualidades y personalidad del director; algunos principios generales de la supervisión, la dirección escolar, el fundamento legal, el régimen disciplinario, los aspectos: administrativo, técnico-pedagógico y legislativo; las relaciones humanas, las clases de liderazgo, características y el nuevo concepto de director.

El Marco Metodológico conlleva: determinar la Situación Administrativa de los Directores de los Centros Escolares, la descripción de la definición conceptual y operacional de la variable, los sujetos y la población tomada en cuenta en la investigación, así como también las conclusiones a las que se llegaron producto del estudio realizado con el propósito de mejorar la calidad de la educación del Nivel Primario de la ciudad de Cobán, Alta Verapaz.

1. MARCO CONCEPTUAL

1.1. ANTECEDENTES

En el mes de enero de 1,997, el Ministerio de Educación, con el apoyo económico de la Agencia Internacional para el Desarrollo (AID) contrató a cuatro firmas privadas: Aragón y Asociados, Peat Arwich, Unidata y DP Tecnología, para realizar un inventario a nivel nacional en los 10,962 edificios escolares, donde se ubican 16,440 escuelas y entrevistar a 51,707 docentes y directores del Sector Público, detectando como deficiencia más común la ausencia de profesores durante los días lunes y viernes, lo que se evidenció en forma más dramática en la Región Educativa II Norte, que comprende los departamentos de Alta y Baja Verapaz, donde el indicador fue del 28.85%. Esto significa que de cada cuatro nombrados, uno estaba ausente.

En esta zona se entrevistó a 32,966 maestros y directores. De abril a junio se efectuó una revisión para comprobar esos datos que ya fueron agregados al expediente de cada uno de ellos.

El Ministro de Educación de ese entonces, licenciado Roberto Moreno, el 15 de julio de 1997, reconoció que el Sistema de Supervisión era deficiente y que se trabajaba en el estudio de las reformas para hacerlo efectivo.

De ahí surgió la idea de hacer un estudio más específico y profundo acerca de la Situación Administrativa de los Directores en el Nivel Primario Oficial de la ciudad de Cobán, Alta Verapaz, por cuanto que a la fecha, no se ha realizado estudio alguno que indique la eficiencia o deficiencia de los directores de las escuelas del área urbana y semi-urbana de la ciudad Imperial.

1.2 IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

La importancia del estudio, estriba en detectar las deficiencias administrativas en el Nivel Primario Oficial de la ciudad de Cobán, Alta Verapaz, y coadyuvar para que el Ministerio de Educación implemente un programa de Profesionalización Administrativa para todos los directores empíricos del área. Así mismo sirva de base para que los nombramientos de directores sea por capacidad o con especialidad en administración educativa, de tal manera que respondan a las necesidades, intereses y problemas de la comunidad educativa actual.

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Cuál es la Situación Administrativa de los Directores Escolares en el Nivel Primario del Sector Oficial de Cobán, Alta Verapaz?

1.4 ALCANCES Y LÍMITES

La investigación se generaliza a todas las escuelas primarias oficiales de la Región Educativa II Norte, que comprende los departamentos de Alta y Baja Verapaz, y por tener la misma norma legal para nombrar a los señores directores, puede generalizarse a las diversas escuelas oficiales de la república de Guatemala.

Las limitaciones encontradas en la investigación acerca de la Situación Administrativa de los Directores Escolares del Sector Oficial del municipio de Cobán, departamento de Alta Verapaz, fueron las siguientes:

El estudio no incluye a directores de colegios privados del Nivel Primario, porque el diagnóstico realizado por el Ministerio de Educación a nivel nacional, en 1977, fue únicamente practicado en establecimientos educativos del Sector Público, Nivel Primario. Por esa misma razón se excluyen los administradores educativos del Nivel Medio de la ciudad de Cobán, Alta Verapaz.

Se omitió de la investigación el área rural del municipio de Cobán, Alta Verapaz, porque es muy extensa y los directores de las escuelas son al mismo tiempo docentes, principalmente los administradores de las escuelas unitarias atienden varios grados.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 ADMINISTRACIÓN

La Administración Escolar en los distintos centros de educación formal, constituye la columna vertebral del Sistema Educativo Nacional porque en un acto dinámico operacionaliza las políticas, estrategias, objetivos y metas establecidas por el Despacho Ministerial.

"Fayol define el acto de administrar como: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Las funciones administrativas engloban los elementos administrativos:

1. Planear: visualizar el futuro y trazar el programa de acción.
2. Organizar: construir tanto el organismo material como el social de la empresa.
3. Dirigir: guiar y orientar el personal.
4. Coordinar: ligar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos.

5. Controlar: verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas".
(1:80)

2.2. EL DIRECTOR ESCOLAR

El director de la escuela primaria debe ser un profesional de la administración educativa o cuando menos un ente capacitado en planificación, administración y supervisión educativa, capaz de conducir la escuela hacia la cumbre del éxito y de superarse constante y administrativamente hablando, Luis Arturo Lemus apunta al respecto:

"El director de la escuela primaria tiene bajo su responsabilidad muchas funciones para las cuales la sola experiencia de maestro de grado no capacita; es decir, que, aunque sea profesor titulado, debe considerarse empírico en esta rama de la profesión si no ha recibido, en alguna escuela o sociedad, especial entrenamiento para el cargo de director, salvo que en lo particular se haya dedicado a prepararse científicamente para el caso. Esto aún no se hace en muchos países, por lo que consideramos que los directores en servicio, así como los que desean dedicarse a esta tarea, deben prepararse en lo particular por medio de lecturas al respecto". (3:3)

2.2.1 Cualidades del Director

Las cualidades para ser director de los centros educativos del Nivel Primario, han sido objeto de estudio para brindar un mejor servicio a la comunidad educativa: Dalilla Sperb indica:

"Los adeptos a la teoría de los rasgos característicos o cualidades como medio para elegir (el hombre adecuado para la función adecuada) se han ocupado de enumerar un conjunto de cualidades que el Director debe poseer:

- A. Cualidades físicas: salud, capacidad para el trabajo intenso, buena presencia;
- B. Conocimientos: dominio de las actividades que intenta desarrollar; capacidad para observar y razonar;
- C. Experiencia: destreza en el trabajo escogido;
- D. Juicio: capacidad para tomar resoluciones justas, rápidas y provechosas;
- E. Integridad: honestidad y veracidad, sinceridad y lealtad;
- F. Perseverancia: firmeza y constancia de propósitos en la ejecución de la obra iniciada;
- G. Capacidad de adaptación: originalidad, iniciativa y rapidez para proceder con éxito ante una nueva situación.
- H. Ecuanimidad: imparcialidad en juicio, serenidad de espíritu, dominio de sí mismo, equilibrio mental, sentido de la proporción y del buen humor.
- I. Espíritu de cooperación: tacto, don de gentes, gusto por las actividades realizadas en colaboración, capacidad para obtener la colaboración de las personas con quien trabaja.

- J. Cualidades diversas: destreza, habilidad, facilidad para otras actividades semejantes al principal trabajo escogido.

De estas cualidades la que se refiere a la capacidad de obtener la colaboración de los subalternos ha merecido especial atención por parte de los especialistas en administración moderna. La capacidad de obtener la colaboración de los trabajadores se ha convertido en una cualidad que cada vez necesita más el jefe, y esa necesidad aumenta a medida que aumentan las exigencias de producción.

Los adelantos de la Psicología Social han proporcionado medios que, unidos a la experiencia del pasado, permiten al jefe la realización de una tarea en la que él puede desempeñar sus funciones con mayor seguridad. La atención hacia el comportamiento humano dentro de una empresa constituye un paso importante en el desarrollo de la administración científica". (7:5-7)

2.2.2 La Personalidad del Director

La personalidad del director en la administración de los centros educativos del Nivel Primario:

"El director debe poseer una agradable personalidad, ser consciente, amigable y entusiasta; debe ser preparado profesionalmente y estar al día en materia de información pedagógica; debe ser capaz de afrontar los problemas práctica y científicamente, sin dedicarse sólo a rezar principios carentes de aplicación". (3:136)

2.3 ALGUNOS PRINCIPIOS GENERALES DE EFICIENCIA ESCOLAR

Para que el director de la escuela primaria sea eficiente en el desempeño de las funciones inherentes al cargo, es conveniente y necesario hacer suyos los siguientes principios de eficiencia.

1. El director eficiente debe considerar sus propias actividades en relación con las de los profesores de la escuela, alumnos y vecinos y pensar que no es más que la parte de un todo en una pequeña sociedad organizada con fines educativos.
2. El director eficiente debe dar a la palabra director la importancia que merece y no confundirla con la palabra jefe, pues aquella significa supervisión, orientación, coordinación y ayuda profesional y esta última da la idea de un pequeño cuartel donde el director es comandante; los profesores, oficiales, y los alumnos, pequeños soldados, cabos y sargentos.
3. El director eficiente debe principiar su trabajo con una inspección del lugar, primero, y con planeamiento de las actividades, después, pero todo en una forma cooperativa y democrática. [...]
4. El director eficiente debe hacer uso de conocimientos científicos en el desarrollo de sus actividades, pero en la orientación de su personal no debe emplear palabras elevadas, pues nada hay en educación que no puede expresarse con lenguaje sencillo y familiar.

5. El director eficiente no debe considerarse como el único capaz de resolver los problemas educativos de la escuela; las mejores soluciones resultan de la deliberación de los diferentes miembros del personal.
6. El director eficiente no debe hacer uso de autoridad para hacer valer sus principios, las disposiciones deben nacer como resultado de planeadas discusiones entre el personal.
7. El director eficiente debe tomar en cuenta que cada uno de sus profesores, por competente que sea, necesita orientación, y una de sus obligaciones es hacer comprender esto al personal. [...]
8. El director eficiente debe investigar las demandas o deberes de su profesión, hacer un análisis de ellos y delegar aquellas funciones que no puedan ser desarrolladas por él o que puedan ser mejor atendidas por otros miembros del personal.
9. El director eficiente debe dedicar parte de su tiempo a la supervisión de la escuela y no dejarse absorber por los problemas administrativos solamente".
(3:3-4)

2.4 ALGUNOS PRINCIPIOS GENERALES DE LA SUPERVISIÓN

Supervisar el trabajo docente, es una función que debe cumplir cabalmente el director de la escuela primaria, orientando el proceso enseñanza-aprendizaje de conformidad con los principios de supervisión escolar:

1. La supervisión debe ser proporcionada a todos los miembros del personal. Todos los trabajadores de la educación tienen necesidad de ayuda profesional cuando ésta es amigable y científicamente proporcionada; la supervisión tiene por objeto el mejoramiento de la educación y el perfeccionamiento de los maestros en servicio, y bien sabemos que estos aspectos no tienen límite; cada día se puede ser mejor maestro y desarrollar una mejor educación pero nunca puede llegarse al perfeccionamiento que se desea.
2. La supervisión debe ser derivada y no impuesta a la situación. Toda acción supervisora inteligente y proporcionada empieza por las situaciones reales, investigando primero las diferentes circunstancias para deducir de allí los diferentes medios que deben emplearse para tratar de resolver los problemas existentes. El director que desconoce estas circunstancias es incapaz de proporcionar ayuda técnica de acuerdo con las necesidades. [...]
3. La supervisión debe ser cooperativa. Esto es, debe aceptar ayuda procedente de diferentes medios. [...]
4. La supervisión debe ser respetuosa de las diferencias individuales.
5. La supervisión debe reconocer méritos y sacrificios tanto como defectos. Una supervisión consciente no se debe ocupar sólo de buscar defectos que merezcan ser enmendados. [...]
6. La supervisión debe efectuarse con acciones más que con palabras. Es bastante fácil dedicarse a buscar problemas educacionales en la escuela, pero bastante difícil, proporcionar la ayuda técnica que el caso requiere. [...]

7. La supervisión debe ser científica y democrática. Es científica cuando hace uso de procedimientos científicos, tales como la investigación y la experimentación, formulando primero algunas hipótesis, comprobándolas por diferentes medios después, elaborando enseguida las conclusiones a que haya lugar. [...]
8. La supervisión debe ser profesional más que personal. Los directores o supervisores escolares no deben descender a los problemas puramente personales de los maestros. [...]
9. La supervisión debe hacer uso de diferentes medios. El supervisor debe hacer uso de los medios en forma combinada, pues hay más probabilidades de éxito cuando se utilizan varios medios en lugar de uno solamente.
10. La supervisión debe ser continua y progresiva. Una acción supervisora no debe ser eventual o esporádica. [...]
11. La supervisión debe ser amable y despertar la confianza y la cooperación del personal. Cuando la actitud del director es autoritaria, tratando sólo de buscar defectos para sancionarlos, los profesores adoptan una situación opositora; en cambio cuando están convencidos de que el director se interesa por conocer sus problemas para ayudarlos en la solución de ellos, los maestros se vuelven comunicativos. [...]
12. La supervisión debe ser informal hasta donde sea posible. Después de una visita efectuada a una clase, no hay necesidad de que el Director se revista de todas las formalidades del caso para hacer una sugestión determinada.

13. La supervisión debe ser individual y colectiva. Hay aspectos que convienen más atenderlos en forma individual, por la naturaleza del problema, que compete a una persona nada más. Pero a la vez hay muchos problemas que pueden atenderse en forma colectiva y cooperadora y en tal caso pueden hacerse uso de las sesiones de maestros, clases modelo y de experimentación.
14. La supervisión debe ser organizada y planeada para que los diferentes miembros del personal sepan lo que se va a desarrollar en la escuela con intención supervisora y para que así puedan prepararse convenientemente.
15. La supervisión debe ser evaluada frecuentemente. Para estar más o menos seguros de los resultados de la supervisión, ésta debe evaluarse frecuentemente, tomando en cuenta los objetivos, los medios y las circunstancias que fueron considerados en su desarrollo". (3:150-152)

2.5 DIRECCIÓN ESCOLAR

Es la encargada de dirigir y organizar con responsabilidad y profesionalismo, el trabajo técnico-administrativo y docente para alcanzar los objetivos, las metas y los fines de la educación.

El sentido de la dirección es optimizar los planes, programas, proyectos y actividades del ciclo escolar.

La dirección escolar debe estar en manos de personas hábilmente calificadas y con personalidad para conducir efectivamente el centro educativo del Nivel Primario a su cargo.

La función de dirección comprende entre otras las siguientes acciones:

- "Velar por el respeto a la filosofía de la institución.
- Procurar los recursos materiales y financieros para el cumplimiento de los objetivos.
- Motivar los miembros del centro educativo
- Facilitar el desarrollo profesional, personal y espiritual de los miembros del centro educativo.
- Organización institucional
- Distribución del horario y calendario escolar.
- Actualización del archivo escolar
- Gestión para la construcción o reparación del edificio escolar.
- Promoción de proyectos escolares y mejoramiento de la comunidad.
- Administración, desarrollo y evaluación del currículum.
- Supervisión del trabajo docente.
- Evaluación del centro escolar.

Los métodos de dirección y liderazgo son bastante complejos y condicionan la actitud y el rendimiento de la persona. El tipo de dirección que impulse el administrador deberá crear el ambiente adecuado para que los recursos humanos y materiales pierdan su individualidad e interactúen como un todo. [...]

El administrador autocrático utiliza un tipo de administración justificada por la concepción negativa que tiene del personal a su cargo. [...]

La función de la dirección, debe realizarse considerando la naturaleza del ser humano, desde un punto de vista integral; el hombre o mujer son complejos y

manifiestan conductas diferentes como individuos y como grupo, fuerzas distintas guían su comportamiento, por lo que es necesario estudiarlo dentro de estas dos dimensiones.

Las implicaciones del concepto de conocimiento del fenómeno humano en la dirección son decisivas para los procesos educativos debido a los objetivos que persigue la educación que son una transformación humana. El administrador debe tener en cuenta su propia naturaleza, tan complicada como la de sus compañeros de trabajo, sus propias expectativas y temores como individuo y frente al grupo.

Como ser humano, el director tiene el privilegio de reconocer sus propias limitaciones y superarlas, aprender a modificarlas a partir de la experiencia; como administrador de seres humanos tiene obligaciones, además, la de buscar los medios y los recursos para contribuir al desarrollo pleno del potencial de sus compañeros. Ese es su compromiso.

El administrador educativo en su interés por cumplir responsablemente con la función directiva, se encuentra ante una práctica bastante compleja que requiere para el logro de los objetivos, para conocer y aplicar los siguientes principios fundamentales:

- El de armonización de objetivos
- El de unidad de mando
- Dirigir hacia el objetivo: consiste en que, mientras mejor sean las funciones de dirección y liderazgo, mejor será la contribución de los compañeros de trabajo para lograr los objetivos.

Armonización de los objetivos: cuando mejor se asuman las funciones de dirección y liderazgo, más claro tendrán los compañeros de trabajo, qué propósitos personales están en armonía con los propósitos del sistema educativo.

Unidad de mando: es un principio básico de la dirección, liderazgo y de la organización. Consiste en la necesidad de que un trabajador tenga relación de autoridad directa con su superior.

El considerar estos principios no sólo se traduce en la práctica en mayor eficiencia, sino que ayuda a disminuir el nivel de frustración.

Aparte de los principios mencionados anteriormente, en la función de dirección existen aspectos importantes que determinan el éxito y armonía, la comunicación y la motivación.

La comunicación con los compañeros es uno de los aspectos más importantes en la buena marcha de los procesos de trabajo. Determina la eficiencia con que se asuman y realicen las tareas; ya que una comunicación inadecuada produce niveles de tensión interpersonal que afectan la armonía y el logro de los objetivos. En el caso de la educación, la comunicación puede ser de dos tipos: la transmisión de órdenes; y el intercambio de información interna y externa. De acuerdo con las circunstancias, considerar si la orden debe ser escrita u oral, general o específica y cuál es el grado de formalidad que le corresponde. En cuanto al traslado de información externa o interna, el administrador debe controlar que ésta llegue a los compañeros de trabajo y sea atendida. Por otro lado, aparte de tener informados a los colegas, el administrador debe velar porque las comunicaciones lleguen a tiempo, en el momento y en lugar apropiados.

En cuanto a la motivación, consideramos que es el elemento más importante para que el éxito del trabajo individual y grupal; uno de los aspectos que más afectan en ese sentido al gremio de los educadores y administradores es la carencia de incentivos a su labor". (6:1-3)

Esto implica que el director haga mayores esfuerzos para mantener estimulado al personal docente los ciento ochenta días que comprende el ciclo lectivo. Elevar la autoestima de los profesores y profesoras contribuirá para que la institución educativa se proyecte mejor hacia la comunidad.

2.6 FUNDAMENTO LEGAL

El requisito para ser director de la escuela primaria urbana en Guatemala fue decretado por el congreso de la república, desde hace más de treinta y cinco años.

La figura del director escolar, la establece el capítulo de la Dignificación y Catalogación del Magisterio Nacional y norma su actuación la Ley de Educación Nacional.

El Decreto Legislativo 1,485, artículo 12, establece en el Área de Trabajo Técnico o Técnico Administrativo, que: "para directores o subdirectores de las escuelas Primarias Urbanas deben ser maestros de Educación Primaria, con un mínimo de experiencia docente en el país, de cinco años". (4:17)

El artículo 37 de la Ley de Educación Nacional, 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 Técnico-pedagógicos 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 en forma eficiente.
- 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 el 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 y administrativo, educando y padres de familia de su centro educativo.
- h) Propiciar y apoyar la organización de asociaciones estudiantiles en su centro educativo.

- i) Apoyar y contribuir a la realización de las actividades culturales, sociales y deportivas de su 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 capacitaciones técnico-pedagógicas y administrativa en coordinación con el personal docente.
- m) Apoyar la organización de los trabajadores educativos a su cargo". (5:29-30)

2.7 OBLIGACIONES DE LOS DIRECTORES Y DOCENTES COMO SERVIDORES PÚBLICOS

Tanto el director como los docentes deben de regir todos sus actos a las reglas de disciplina laboral y ética profesional para fomentar en la niñez y juventud la obediencia y las buenas costumbres.

La Ley de Servicio Civil en el artículo 64 indica que es obligación de los servidores públicos:

1. Jurar, acatar y defender la Constitución de la República.
2. Cumplir y velar porque se cumpla la presente ley y sus reglamentos.

3. Acatar las órdenes e instrucciones que les impartan sus superiores jerárquicos, de conformidad con la ley, cumpliendo y desempeñando con eficiencia las obligaciones inherentes a sus puestos y en su caso, responder de abuso de autoridad y de la ejecución de las órdenes que puedan impartir, sin que queden exentos de la responsabilidad que les corresponde por las acciones de sus subordinados.
4. Guardar discreción, aun después de haber cesado en el ejercicio de sus cargos, en aquellos asuntos que por su naturaleza o en virtud de leyes, reglamentos o instrucciones especiales, se requiere reserva.
5. Observar dignidad y respeto en el desempeño de sus puestos hacia el público, los jefes, compañeros o subalternos, cuidar su apariencia personal y tramitar con prontitud, eficiencia e imparcialidad los asuntos de su competencia.
6. Evitar dentro y fuera del servicio la comisión de actos reñidos con la ley, la moral y las buenas costumbres, que afecten el prestigio de la Administración Pública.
7. Asistir puntual a sus labores.
8. Actuar con lealtad en el desempeño de sus funciones.
9. Aportar su iniciativa e interés en beneficio de la dependencia en la que sirven y de la Administración Pública en general.

10. Atender los requerimientos y presentar los documentos e informaciones que la junta o la Oficina Nacional de Servicio Civil les solicite, para los efectos de esta ley". (2:38)

2.8 RÉGIMEN DISCIPLINARIO

El director escolar en representación del Ministerio de Educación, es el encargado de cumplir y hacer que los docentes cumplan con el trabajo, actividades y comisiones asignadas. Así como también velar porque los docentes observen una conducta digna y respetuosa durante el desarrollo del proceso educativo.

El Decreto Legislativo 1748, Ley de Servicio Civil, título IX, Capítulo I, Artículo 74 establece que:

"Para garantizar la buena disciplina de los servidores públicos, así como para sancionar las violaciones de las disposiciones prohibitivas de esta ley y demás en que se incurra durante el servicio, se establecen cuatro clases de sanciones:

1. Amonestación verbal, que se aplicará por faltas leves, según lo determine el reglamento de esta ley.
2. Amonestación escrita, que se impondrá cuando el servidor haya merecido durante un mismo mes calendario, dos o más amonestaciones verbales o en los demás casos que establezca el reglamento de esta ley.
3. Suspensión en el trabajo sin goce de sueldo hasta por un máximo de treinta días en un año calendario, cuando la falta cometida sea de cierta gravedad; en este caso, deberá oírse previamente al interesado.

4. La suspensión del trabajo sin goce de sueldo procederá también en los casos de detención y prisión provisional durante todo el tiempo que una u otra se mantenga si se ordenare la libertad del detenido, o se dictare sentencia absolutoria en el caso de prisión provisional, será el servidor reintegrado a su cargo dentro de un término de treinta días a contar desde aquel en que hubiere salido de la prisión; quien lo sustituyó, tiene derecho a que su nombre sea colocado en el primer lugar de la lista de elegibles, correspondiente a la clase de puesto que ocupaba". (2:43-44)

2.9 ASPECTO ADMINISTRATIVO

La dinámica de trabajo del director, conlleva la aplicación de los principios de organización, dirección, integración, control y coordinación. Así mismo de los elementos del proceso administrativo: los objetivos, metas, estrategias y recursos.

2.9.1 Organización

"Consiste en el ordenamiento lógico de todos los componentes que intervienen en el proceso de la producción, se determinan papeles y funciones de cada uno de los elementos que intervienen en la ejecución. Organizar significa: Establecer la estructura de la organización, delinear las relaciones y preparar las descripciones de cada puesto. Ejemplos de organizaciones a nivel local:

- Consejos locales de educación
- Comité de padres de familia
- Comité de desarrollo local
- Claustro de maestros

- Asociación de estudiantes
- Escuela de padres de familia
- Comité de la comunidad educativa

2.9.2 Integración

Consiste en seleccionar al personal competente para el desempeño de los puestos de la organización, integrar significa: seleccionar, orientar y desarrollar el personal.

2.9.3 Dirección

Consiste en la toma de decisiones que afectan a todo el proceso de educación, dicho de otra manera, para dirigir hay que:

- Asignar trabajos a los subordinados y guiarlos si lo necesitan en las dificultades que puedan encontrar.
- Comunicar qué es lo que hay que hacer, cómo hay que hacerlo, cuándo hay que hacerlo y dónde:
- Dar órdenes e instrucciones, oportunamente si es necesario. Dirigir implica: delegar responsabilidades, y motivar los esfuerzos del personal, buscar una eficaz coordinación que no signifique únicamente trasladar responsabilidades sino que llevar consigo la autoridad. La delegación puede hacerse por medio de instrucciones verbales o escritas en orden jerárquico atendiendo las competencias y atribuciones de los subordinados.

2.9.4 Control

Consiste en integrar las funciones de supervisión y evaluación para mantener la dirección del proceso, mediante la asistencia permanente y la comprobación del avance del proceso de la calidad de producción y de la productividad. [...]

En los controles técnicos pueden utilizarse mesas redondas, talleres, paneles, entrevistas, visitas, reuniones, monitores, etc. [...]

Controlar significa: Supervisar, evaluar, medir los resultados, según metas o propósitos y verificar la marcha constante de las actividades.

2.9.5 Coordinación

Esta función se da básicamente en la ejecución. Si en la fase de la organización se fijan los papeles y las funciones, en la fase de ejecución se evidencian las relaciones entre los distintos componentes en forma armónica, para que su inserción sea oportuna y coadyuve a la sincronía del proceso de ejecución.

Podría afirmarse que el elemento esencial de la coordinación es la comunicación en el proceso de ejecución para alcanzar los objetivos con la máxima economía de recursos". (6:5-7)

2.10 ASPECTO TÉCNICO-PEDAGÓGICO

Es también responsabilidad del director orientar la enseñanza en el establecimiento, la elaboración y manejo de planes, programas, proyectos,

instrumentos evaluativos y guías curriculares ajustadas a la realidad educativa. El director es el capacitador técnico inmediato del personal docente a su cargo. Es el encargado de implementar los métodos y técnicas de enseñanza para alcanzar los fines y objetivos de la educación.

La acción Técnico-pedagógica del director se orientará fundamentalmente, en las siguientes dimensiones:

- a) En el proceso enseñanza-aprendizaje. Para ubicar las acciones del director de un centro escolar en el desarrollo curricular, es necesario partir de la razón fundamental de su trabajo; como es, actuar de técnico responsable del mejoramiento cualitativo de la educación y más propiamente de la optimización de la enseñanza y el aprendizaje del alumno". (6:22)
- b) "En el proceso de descentralización educativa: el director debe estar preparado para afrontar los cambios cualitativos que en lo pedagógico como en lo administrativo se operan en el desarrollo nacional". (6:24)
- c) "En la evaluación curricular: el director deberá estar capacitado para realizar la evaluación del centro educativo, en relación con los objetivos generales y las políticas educativas definidas.
- d) En la evaluación del centro educativo: Una vez definido el ámbito de la evaluación, se hace necesario reflexionar sobre sus diferentes aspectos o dimensiones y determinar cuáles de ellos serán objeto principal de estudio". (6:26)

2.11 ASPECTO LEGISLATIVO

Leyes educativas que el administrador escolar debe conocer, interpretar y aplicar en la vida de la escuela primaria.

1. Constitución Política de la República de Guatemala, 1,985.
2. Ley de Educación Nacional. Decreto 12-91.
3. Decreto: 1,485 Dignificación y Catalogación del Magisterio Nacional.
4. Reglamento de Licencias para Empleados y Funcionarios del Ministerio de Educación. Acuerdo Gubernativo No. 1-72.
5. Ley Preliminar de Regionalización. Decreto 70-86.
6. Acuerdo Ministerial 1,004 y su Modificación 1,988.
7. Ley de Servicio Civil. Decreto 1,748.
8. Reglamento de Evaluación del Rendimiento Escolar. Acuerdo Ministerial No. 1,615.
9. Reglamento para Determinar las Jornadas de Trabajo de los Niveles y Áreas de la Educación de Guatemala. Acuerdo Ministerial No. 928.
10. Reglamento de Actos Escolares. Acuerdo Gubernativo No. 270.
11. Reglamento para el uso de Edificios Escolares. Acuerdo No. 2-72.
12. Reglamento Sobre el Diseño y Colores de la Bandera y Escudo Nacionales. Decreto No. 12.
13. Ley de Clases Pasivas del Estado.
14. Reglamento para la Organización y Funcionamiento de los Archivos Escolares.
15. Plan de Estudios de los Niveles Preprimario y Primario. Acuerdo Ministerial.
16. Programa de Educación Bilingüe Intercultural. Acuerdo Gubernativo 1,093-8.
17. Creación del SIMAC. Acuerdo Ministerial 470-89.
18. Reglamento del SIMAC. Acuerdo Ministerial 439.

19. Reglamento para la Recaudación de Fondos en los Establecimientos Educativos Oficiales. Acuerdo Presidencial 399-68.
20. Reglamento de Enseñanza Religiosa. Acuerdo Gubernativo 1,060-68.
21. Suspensión de actividades escolares los días lunes, martes y miércoles santo de cada año. Acuerdo Ministerial 158-73.
22. Reglamento para el Disfrute y Cobro de Vacaciones del Magisterio Nacional. Acuerdo 534-63.
23. Nominación de Promociones. Acuerdo Gubernativo 511.
24. Reglamento para el Goce del Período de Lactancia. Decreto No. 1,117.
25. Reglamento de Tiendas Escolares. Acuerdo Ministerial No. 1,088.
26. Formación de Comités de Finanzas. Acuerdo Ministerial No. 185, de fecha 20-1-68.
27. Formación de Comités de Finanzas de escuelas e institutos.
28. Reglamento para Escuelas de Párvulos y Secciones Anexas.
29. Requisitos para Autorizar un Comité para Recaudar Fondos entre el Público. Gobernaciones departamentales de Guatemala. Decreto Gubernativo No. 2082.
30. Instructivo para el Funcionamiento de Comités de Finanzas. Acuerdo Ministerial 185, de fecha 29-1-88.
31. Creación de DIGEBI. Acuerdo Gubernativo No. 726-95.
32. Instrucciones sobre inventarios de oficinas públicas. Circular 3-57 de la Contabilidad del Estado del Ministerio de Finanzas Públicas". (6:28)

2.12 RELACIONES HUMANAS EN EL TRABAJO ESCOLAR

Es obligación del Director fomentar las buenas relaciones humanas en la escuela, para ello debe empezar por valorar a cada docente y respetar sus

sentimientos y aspiraciones para que todos juntos convivan y colaboren con armonía en la organización y ejecución de la actividad educativa.

"Una definición más compleja, de buenas relaciones humanas en la dirección se edifica sobre una firme base de respeto mutuo, de buena voluntad y de fe en el valor de los seres humanos considerados como personalidades individuales. Es preciso que el jefe desarrolle la aptitud de relacionar su persona y la de otros con la situación social en que se encuentra. Esas aptitudes son parte integrante del comportamiento del jefe, a quien la práctica constante permite desarrollarlas en beneficio de una mejor comprensión del tema de las relaciones humanas". (7:8)

2.13 EL LIDERAZGO ESCOLAR

Como líder, el Director de la escuela primaria debe poseer características que permitan a los docentes trabajar en un ambiente democrático, que ayude a desarrollar el espíritu e iniciativa de la comunidad educativa.

"La evolución que se operó en el carácter y en el concepto de la dirección se vio acompañada por modificaciones en el carácter y en concepto de liderazgo. A medida que la importancia del factor humano se hacía sentir en la administración, las técnicas de liderazgo tuvieron que ser sometidas a una cuidadosa revisión.

La literatura moderna sobre liderazgo presenta denominaciones diversas para los varios tipos. En general, los autores hablan de liderazgo autocrático, liderazgo *laissez-faire* y liderazgo democrático.

2.13.1 Liderazgo Autocrático

Es el tipo de liderazgo dictatorial. El acto de mandar está centralizado exclusivamente en la persona del líder. El cuidado y la consideración para con los sentimientos de las personas subalternas no existen. Se espera la máxima producción de cada individuo por separado, sin atender a las ventajas que podrían resultar de un bien organizado trabajo de grupo.

Las técnicas empleadas se reducen, casi únicamente, al acto de dar órdenes, de decir a las personas lo que deben hacer y a actos de fiscalización y control, así como de verificación relativa al cumplimiento de las órdenes.

2.13.2 Liderazgo tipo Laissez-faire

Este tipo de liderazgo se caracteriza por la actitud pasiva del líder. Se trata del jefe amistoso, que nunca formula una crítica, que confía las decisiones a cada persona individualmente, y se abstiene de hacer sugerencias. Se ha comprobado que el tipo Laissez-faire se confunde frecuentemente con el liderazgo democrático, y muchos dirigentes y supervisores creen ejercer un liderazgo democrático cuando permiten a todos que hagan lo que quieran. [...]

2.13.3 Liderazgo Democrático

Las principales características de este tipo de liderazgo están representadas por el justo equilibrio entre derecho y responsabilidades. Siempre que sea posible, el líder democrático procura que los miembros del grupo participen en la formulación de programas de acción. Estimula y orienta discusiones y decisiones. Da a todos los

participantes una amplia perspectiva de la razón y de la continuidad de las actividades y cuando sugiere una mejor ejecución del trabajo, lo hace en un modo que admite siempre alternativas. Los componentes del grupo conocen la norma o patrón fijado por la evaluación de su producción y comprenden las razones de la necesidad de alcanzar dicha norma.

El líder trata de educar e instruir a cada subordinado por separado. Su ambición es de estimular y orientar a cada persona a fin de que la misma pueda realizar plenamente su potencia y sentirse miembro importante del grupo". (7:44-47)

2.14 EL LÍDER Y SUS CARACTERÍSTICAS

El buen administrador educativo, debe hacer esfuerzos por poseer las características o cualidades del líder idóneo, que seguidamente se listan:

1. Sólida confianza en sí mismo
2. Bondad y sentimientos de fraternidad
3. Conocimientos profundos de la materia en que se debe ejercer el liderazgo
4. Antecedentes extraordinarios; realizaciones anteriores notables
5. Juventud; de 25 a 40 años de edad
6. Energía exuberante
7. Imparcialidad
8. Inmunidad a la calumnia y a la ingratitud
9. Temperamento flemático
10. Carácter
11. Fuerza para reprimir el sentimentalismo
12. Sinceridad, con prudencia

13. Honestidad, con prudencia
14. Energía física y nerviosa
15. Sentido de los propósitos y de la dirección
16. Entusiasmo
17. Maneras amistosas y afectuosas
18. Integridad
19. Pericia técnica
20. Capacidad para tomar decisiones
21. Inteligencia
22. Capacidad para transmitir conocimientos
23. Fe
24. Buen sentido del humor
25. Saber escuchar cuando otros hablan
26. Gustar de la gente
27. Capacidad para aceptar la opinión ajena
28. Capacidad para creer en una empresa (en una obra)
29. Calma
30. Seguridad
31. Aspecto personal
32. Optimismo
33. Capacidad para hacer frente a la vida
34. Deseo constante de aprender
35. Buena cultura general
36. Discreción
37. Capacidad de estimular a otros para que participen con responsabilidad del grupo". (7:50-51)

2.15 EL NUEVO CONCEPTO DE DIRECCIÓN ESCOLAR

El nuevo concepto de Dirección, le da capital importancia al ser humano y su dinamismo en el desarrollo de las actividades educativas de la escuela.

"La novedad del concepto se relaciona principalmente con las personas; con la interacción de los individuos que ejercen sus funciones en una organización escolar. Estas modificaciones en el concepto de materia han impreso, a la dirección de escuelas, un carácter nuevo, como disciplina de nivel superior. Mientras que, en la dirección según los moldes antiguos, se ponía el acento en la producción, hoy se sabe que para obtener producción, dependemos del comportamiento de las personas y por eso se reconoce el factor humano como esencia del nuevo concepto.

Al igual que la administración comercial e industrial, la dirección de escuelas empezó a usar, como fuentes de información indispensable, la psicología, la sociología, la antropología, la filosofía y la dinámica de grupo. Siguiendo este nuevo rumbo, la disciplina se halla en formación y, en un futuro no muy lejano, la dirección de escuelas tendrá, probablemente establecida su teoría propia.

El reconocimiento de la importancia del factor humano en la dirección de escuelas obliga a dirigir la atención hacia esos estudios nuevos, pero tan seriamente considerados en la actualidad. El estudio de las relaciones humanas resulta indispensablemente en materia de dirección escolar.

Todos aquellos que desempeñan tareas directivas han comprendido, por experiencia, que los sentimientos representan algo que, de hecho, existe, y que los mismos pueden ofrecer, por sí solos, serios obstáculos al buen éxito de cualquier empresa en la que seres humanos trabajan, juntos o separados". (7:55-56)

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Para la realización del presente trabajo se formularon objetivos, que detallan las distintas acciones que dan respuesta al problema de investigación planteado, enumerando los mismos de la siguiente manera:

3.1.1 Objetivo General

- Determinar la Situación Administrativa de los Directores Escolares en el Nivel Primario Oficial de Cobán, Alta Verapaz.

3.1.2 Objetivos específicos

- 3.1.2.1 Identificar las principales deficiencias administrativas de los directores de las escuelas primarias de Cobán, Alta Verapaz.
- 3.1.2.2 Verificar la aplicación y cumplimiento de las leyes que rigen el trabajo docente en el Nivel Primario de Cobán, Alta Verapaz.
- 3.1.2.3 Determinar el conocimiento y dominio administrativo de los directores de las escuelas primarias de Cobán, Alta Verapaz.

- 3.1.2.4 Determinar el cumplimiento de algunas obligaciones de los directores que establece la Ley de Educación Nacional en el Decreto Legislativo 12-91.
- 3.1.2.5 Proponer a las instituciones afines a la educación una profesionalización a los señores directores en servicio del Nivel Primario, Sector Oficial en el área urbana y semi-urbana de Cobán, Alta Verapaz.

3.2 VARIABLE ÚNICA

Para la realización de la investigación, se hace necesario operacionalizar todos los elementos componentes, que al final del trabajo visualicen la realidad de las cualidades y condiciones del objeto en estudio.

3.2.1 Variable

Situación Administrativa de los Directores en el Nivel Primario Oficial de Cobán, Alta Verapaz.

Definición Conceptual

Se entiende por Situación Administrativa, el estado característico de los directores en cuanto a las cualidades personales y las condiciones profesionales que evidencian al dirigir las escuelas del Nivel Primario, Sector Oficial de la ciudad de Cobán, Alta Verapaz.

3.3 DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LA VARIABLE ÚNICA

CONCEPTO	DEFINICIÓN
ASPECTOS	INDICADORES/CARACTERÍSTICAS
QUALIDADES	<ol style="list-style-type: none">1. Puntualidad2. Eficiencia3. Cortesía4. Cuidadoso5. Honestidad6. Formalidad7. Verificador
CONDICIONES	<ol style="list-style-type: none">8. Calificado9. Actualización10. Conocedor jurídico11. Innovador12. Interesado13. Desinterés14. Activo

3.4 LOS SUJETOS

3.4.1 Población Universo

El universo de esta población lo constituyeron 166 maestros del Nivel Primario y 13 directores, ambos del Área Urbana y Semi-urbana del municipio de Cobán, departamento de Alta Verapaz. Se tomó el 100% de la población.

3.5 DISEÑO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La información fue obtenida de los sujetos a investigar por medio de las encuestas EDNP-98 (encuesta a directores del nivel primario-98), así como también la aplicación de la encuesta EMNP (encuesta a maestros del nivel primario-98).

3.6 INSTRUMENTOS

Para determinar el logro de los objetivos y descripción de la problemática planteada, se aplicó la encuesta a directores y maestros del Nivel Primario, acerca de la Situación de los Directores Escolares de la ciudad de Cobán, Alta Verapaz, EDNP-98 y EMNP-98, ver anexos. La validación del instrumento se hizo por medio de un estudio piloto que comprendió: cinco directores y diez docentes; y con ello realizar el afinamiento necesario al instrumento para lograr el objetivo final.

3.7 ANÁLISIS ESTADÍSTICO

Los resultados fueron interpretados, utilizando el porcentaje de respuestas de cada grupo de sujetos a las cuestiones de las encuestas EDNP-98 y EMNP - 98.

Además para comprobar lo informado por los dos grupos de sujetos investigados, se aplicó el coeficiente de correlación de Pearson cuyos valores pueden oscilar entre 1 y -1 indicando respectivamente, similitud en la tendencia de las respuestas o contradicción entre las respuestas correlacionadas. La forma matemática del coeficiente es:

$$r = \frac{n(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[n(\sum x^2) - (\sum x)^2][n(\sum y^2) - (\sum y)^2]}}$$

Se tomó como variable "X" las respuestas de los directores y como variable "Y" las respuestas de los docentes.

4. MARCO OPERATIVO

4.1 PRESENTACIÓN DE LOS DATOS DE CAMPO

Las tablas que aparecen a continuación muestran el resultado de la aplicación de las encuestas a directores y maestros del Nivel Primario, Sector Oficial del área urbana y semi-urbana del municipio de Cobán, Alta Verapaz, con sus porcentajes respectivos, así como también su interpretación.

La población total de directores a encuestar en la ciudad de Cobán, Alta Verapaz, era de quince, pero dos directores no llenaron la encuesta ni permitieron que lo hiciera el personal docente a su cargo.

La población total de docentes a encuestar era de doscientos doce, pero cuarenta y seis no fueron encuestados porque en esa época se encontraban desarrollando actividades cívicas, culturales o deportivas, y otros, por falta de viabilidad administrativa. Por eso mismo en la primera parte de la hoja se encuentran los resultados de la encuesta efectuada a trece directores y en la segunda parte de la hoja se encuentran los resultados de la encuesta aplicada a ciento sesenta y seis docentes:

4.2 ENCUESTA A DIRECTORES Y DOCENTES EDNP-EMNP-98

PREGUNTA No. 1-1

¿Ha tenido dificultades en el desempeño de sus funciones administrativas?

DIRECTORES	SÍ	3 = 23%	NO	10 = 77%	
DOCENTES	SÍ	61 = 36%	NO	105 = 64%	
La correlación de las respuestas es 1.					
¿POR QUÉ?	No.	%	¿POR QUÉ?	No.	%
En las funciones administrativas.	3	23	Sin justificación.	10	77
Sin justificación.	21	13	Sin justificación.	40	24
Por incapacidad.	4	2	Tiene experiencia.	10	6
Tiene mucho tiempo de servicio y no se actualiza.	16	10	Hay buena organización.	5	3
Por falta de carácter.	3	2	Tiene capacidad.	15	9
No tiene dominio pedagógico.	2	1	Cumple sus funciones.	7	4
No es persona preparada.	5	3	Son nombrados por experiencia.	5	3
A veces.	1	0.6	Tiene conocimientos de administración.	11	7
No resuelve los problemas.	3	2	Se actualiza.	2	1
No tiene iniciativa.	4	2	El personal lo apoya.	3	2
Con el personal negativo y poco colaborador.	2	1	Se dedica a mandar.	1	0.6
			Es eficiente.	6	4

Fuente: ED-EMNP98

INTERPRETACIÓN: Se ve que tanto directores como docentes consideran que no hay mayores dificultades en las funciones administrativas.

PREGUNTA No. 2-2

¿Considera que existe negligencia administrativa en algunos establecimientos educativos?

DIRECTORES	SÍ	3 = 23%	NO	10 = 77%	
DOCENTES	SÍ	50 = 30%	NO	116 = 70%	
La correlación de las respuestas es 1.					
¿POR QUÉ?	No.	%	¿POR QUÉ?	No.	%
Sí, algunos Directores son negativos.	1	8	Sin justificación	4	31
No les gusta participar en actividades extra-aula.	2	15	Son entusiastas	4	31
			Existe buena armonía	2	15
Sin justificación.	20	12	Sin justificación.	61	37
El director no sabe de administración.	7	4	Hay amor en el trabajo.	3	2
Por falta de preparación.	4	2	No saben.	3	2
Porque hay preferencia a docentes.	3	2	Trabajan sin problemas.	7	4
Por incapacidad.	1	1	El Director cumple sus funciones.	22	13
A veces.	10	6	El Director es amplio.	3	2
Se dejan pasar ofensas.	3	1	Soluciona problemas.	7	4
Existen compadrazgos.	2	2	El Director es capaz y dinámico.	10	6

Fuente: ED-EMNP98

INTERPRETACIÓN: Se percibe que directores y docentes coincidieron en indicar que es mínima la negligencia administrativa en las escuelas.

PREGUNTA No. 3-3

¿Cree usted que para evitar la confrontación con los subalternos es mejor dejarlos pasar y hacer?

DIRECTORES	SÍ	4 = 31%	NO	9 = 69%	
DOCENTES	SÍ	48 = 29%	NO	118 = 71%	
La correlación de las respuestas es 1.					
¿POR QUÉ?	No.	%	¿POR QUÉ?	No.	%
Sin justificación.	4	31	Sin justificación.	5	38
			Hay que corregir errores.	4	31
Sin justificación.	25	15	Sin justificación.	60	36
Para no tener problemas serios.	6	4	Colabora.	6	4
No puede resolver los problemas.	2	1	Es su responsabilidad.	3	2
Evade responsabilidades.	2	1	Trata de resolverlos.	40	24
Sólo cuando le conviene.	4	2	Es atento.	9	5
Por temor.	2	1			
Lo manipulan.	1	1			
Algunas veces.	6	4			

Fuente: ED-EMNP98

INTERPRETACIÓN: Se observa que la mayoría de administradores escolares y educadores manifestaron que se trata de resolver y corregir errores.

PREGUNTA No. 4-4

¿Considera usted que para una buena administración se deben delegar funciones?

DIRECTORES	SÍ	10 = 77%	NO	3 = 23%	
DOCENTES	SÍ	130=78%	NO	36 = 22%	
La correlación de las respuestas es 1.					
¿POR QUÉ?	No.	%	¿POR QUÉ?	No.	%
Sin justificación.	2	15	Sin justificación.	2	15
Estimula al docente.	1	8	No hay necesidad cuando se planifica y coordina bien.	1	8
El director no puede hacer todo.	6	46			
De acuerdo a la capacidad y limitaciones de los docentes.	1	8			
Sin justificación.	64	39	Sin justificación.	30	18
Se logra buena administración.	6	4	Para eso está el director.	5	3
Una persona no puede hacerlo todo.	17	10	Se confunden las funciones.	1	1
Sólo en algunos casos.	7	4			
Así se trabaja en armonía.	7	4			
Para tener éxito.	1	0.6			
Para delegar funciones.	1	0.6			
Se coordina mejor.	22	13			
Deben hacer comisiones.	5	3			

Fuente: ED-EMNP98

INTERPRETACIÓN: Se aprecia que directores y docentes contestaron que es necesario delegar funciones.

PREGUNTA No. 5-5

¿Cree usted que se aplica correctamente la ley cuando un docente incurre en alguna falta?

DIRECTORES	SÍ	10 = 77%	NO	3 = 23%	
DOCENTES	SÍ	90 = 55%	NO	76 = 45%	
La correlación de las respuestas es 1.					
¿Cuáles?	No.	%		No.	%
Sin justificación.	4	31	Sin justificación.	3	23
Ley de Educación Nacional.	5	38			
Jornadas de trabajo, licencias y horarios.	1	8			
Sin justificación.	44	27	Sin justificación.	42	25
Procede inmediatamente.	17	10	No ha sido necesario.	3	2
Llama a la reflexión.	2	1	Hay preferencias.	9	5
Aunque haya resentimientos.	2	1	No tiene solvencia moral.	1	0.6
Es su deber.	4	2	Algunos directores.	1	0.6
Para que haya disciplina.	1	1	Para no tener problemas.	7	4
Hay docentes que no respetan.	1	1	Por desconocimiento.	8	5
Lo hace a gritos.	1	1	A veces.	1	0.6
Sabe sus funciones.	4	2	Hay docentes que no cumplen.	1	0.6
Sabe las leyes.	11	7	Coaccionan al Director.	1	0.6
Sí, pero tiene preferencias.	3	2	Falta de personalidad.	2	1

Fuente: ED-EMNP98

INTERPRETACIÓN: Se visualiza que la mayoría de docentes y directores aseguraron que se aplican correctamente las leyes laborales.

PREGUNTA No. 6-6

¿Considera usted que la impuntualidad a la labor docente forma parte de la deficiencia administrativa?

DIRECTORES	SÍ	3 = 24%	NO	10 = 76%	
DOCENTES	SÍ	122=74%	NO	44 = 26%	
La correlación de las respuestas es -1.					
¿POR QUÉ?	No.	%	¿POR QUÉ?	No.	%
Por falta de conciencia y responsabilidades.	1	8	Sin justificación.	2	15
Por problema de transporte	1	8	Tienen conciencia.	2	15
Por diversos motivos.	1	8	Cumplen con el horario.	4	31
			Todos son responsables.	2	15
Sin justificación.	54	32	Sin justificación.	23	14
El director debe dar el ejemplo.	23	14	Por causas justificadas.	2	0.6
Es mal ejemplo para los niños.	5	3	No existe puntualidad.	5	3
Es tiempo perdido.	6	4	Cada uno es responsable.	3	2
El director debe hacer cumplir la ley.	16	10	Se puede llegar temprano y no trabajar.	3	2
Es irresponsabilidad.	6	4	El director debe ser responsable.	2	0.6
Es indisciplina.	6	4	Somos responsables.	5	3
Pero no se cumple en el plantel.	2	0.6	Es cuestión de conciencia	1	0.6
Hace perder la autoridad.	3	2			
No hay control de entrada.	1	0.6			

Fuente: ED-EMNP98

INTERPRETACIÓN: Se puede ver que pocos directores aceptaron que la impuntualidad al trabajo docente forma parte de la deficiencia administrativa.

PREGUNTA No. 7-7

¿En más de alguna oportunidad se le han traslapado actividades educativas?

DIRECTORES	SÍ	7 = 54%	NO	6 = 46%	
DOCENTES	SÍ	85 = 50%	NO	81 = 50%	
No existe correlación (r=0).					
¿POR QUÉ?	No.	%	¿POR QUÉ?	No.	%
Sin justificación.	1	8	Para eso hay planificación.	4	31
Por órdenes superiores del Ministerio de Educación.	4	31	No sucede.	2	15
Por otras instituciones.	2	15			
Sin justificación.	35	21	Sin justificación.	40	24
La supervisión no toma en cuenta la planificación.	27	16	Es ordenado.	16	10
Por órdenes superiores.	2	1	Se planifica.	21	13
No organiza su tiempo.	4	2	Trabaja con comisiones.	3	2
Falta de planificación.	4	2	Es muy responsable.	1	1
Por contratiempo.	6	4			
Falta de coordinación.	7	4			

Fuente: ED-EMNP98

INTERPRETACIÓN: Se observa que mientras unos docentes y directores indicaron que se traslapan las actividades educativas, otros manifestaron lo contrario.

PREGUNTA No. 8-8

¿Necesitan los docentes que la Dirección les recuerde constantemente el cumplimiento de las normas de trabajo?

DIRECTORES	SÍ	6 = 46%	NO	7 = 54%	
DOCENTES	SÍ	69 = 42%	NO	97 = 58%	
La correlación de las respuestas es 1.					
¿POR QUÉ?	No.	%	¿POR QUÉ?	No.	%
Sin justificación.	2	15	Sin justificación.	5	38
Abusan demasiado los docentes en el cumplimiento de sus obligaciones.	1	8	Los docentes conocen sus derechos y obligaciones.	1	8
Los docentes ponen en segundo plano las disposiciones.	2	15	Son conscientes.	1	8
Para evitar problemas.	1	8			
Sin justificación.	38	23	Sin justificación.	57	34
Hay muchos incumplidos.	13	8	Hay conciencia.	5	3
Algunos no tienen vocación	2	1	Son responsables.	18	11
Hay negligencia.	5	3	Cumplen sus obligaciones.	17	10
Es parte de su función.	3	2			
Por responsabilidad.	4	2			
Porque algunos no cumplen.	1	1			
Es necesario.	3	2			

Fuente: ED-EMNP98

INTERPRETACIÓN: Se aprecia que más del 40% de docentes necesitan que el director les recuerde constantemente las normas de trabajo.

PREGUNTA No. 9-9

¿Cree usted que el tiempo de servicio garantiza el nombramiento de un buen Director?

DIRECTORES	SÍ	6 = 47%	NO	7 = 53%	
DOCENTES	SÍ	77 = 48%	NO	89 = 52%	
La correlación de las respuestas es 1.					
¿POR QUÉ?	No.	%	¿POR QUÉ?	No.	%
Los errores sirven para mejorar la administración.	3	24	Sin justificación.	2	15
Es necesaria la experiencia y la capacitación.	2	15	Son dos campos totalmente diferentes.	2	15
El tiempo de servicio es suficiente para desempeñar el cargo de director.	1	8	No es suficiente el tiempo de servicio.	1	8
			Tiene que verse la preparación administrativa.	2	15
Sin justificación.	23	14	Sin justificación.	37	22
Por experiencia.	51	31	No se actualizan.	7	4
Para que haya buena administración.	1	1	Deben ser capacitados.	10	6
Conoce necesidades y técnicas.	1	1	Es importante la profesionalización.	15	9
Depende de su creatividad.	1	1	No necesariamente.	4	2
			Debe tener cualidades.	3	2
			Tiene que ser buen líder.	1	0.6
			Debe conocer las leyes.	1	0.6
			El tiempo no capacita.	9	5
			No tienen conciencia.	1	0.6
			No tiene vocación.	1	0.6

Fuente: ED-EMNP98

INTERPRETACIÓN: El 52% de docentes y directores coincidieron en indicar que el tiempo de servicio no garantiza el nombramiento de un buen director.

PREGUNTA No. 10-10

¿Ha recibido capacitación en planificación, administración y supervisión educativa?

DIRECTORES	SI	9 = 69%	NO	4 = 31%	
DOCENTES	SI	55 = 34%	NO	111 = 66%	
La correlación de las respuestas es -1.					
¿POR QUÉ?	No.	%	¿POR QUÉ?	No.	%
Sin justificación.	7	53	Sin justificación.	3	23
Tiene cursos universitarios.	1	8	No ha tenido la oportunidad.	1	8
Los que han organizado las autoridades educativas.	1	8			
Sin justificación.	25	15	Sin justificación.	40	24
Eventualmente participa en cursillos.	11	7	Ninguno se ha especializado.	9	5
En la escuela de directores.	9	6	No tienen interés.	9	5
Tiene capacidad.	4	2	Son empíricos.	6	4
Es buen administrador.	6	4	No estudian en las carreras de administración educativa que hay.	10	6
			Sólo tiene título de maestro.	6	4
			Imita al director de más tiempo de servicio.	16	9
			El sistema es tradicional.	5	3
			No hay iniciativa de superación.	8	5
			Hay mucho conformismo.	2	1

Fuente: ED-EMNP98

INTERPRETACIÓN: Se visualiza que la mayoría de directores manifestaron que han sido capacitados, pero los docentes contestaron lo contrario.

PREGUNTA No. 11-11

¿Ha promovido la Dirección a su cargo alguna capacitación docente durante este año?

DIRECTORES	SÍ	5 = 38%	NO	8 = 62%	
DOCENTES	SÍ	67 = 40%	NO	99 = 60%	
La correlación de las respuestas es 1.					
¿POR QUÉ?	No.	%	¿POR QUÉ?	No.	%
Urge cambiar y mejorar la educación.	1	7	Ha sido la supervisión.	1	8
Para estar actualizados.	1	8	Para eso está la Unidad de Desarrollo Educativo.	3	23
Para conocer nuevas técnicas.	3	23	Mucha actividad.	1	8
			No hay tiempo para perderlo.	3	23
Sin justificación.	21	12	Sin justificación.	31	19
Es necesario.	15	9	Lo ignoran.	8	5
Sólo por la supervisión.	1	0.6	Por no saturar al docente.	2	1
Hay deficiencia.	3	2	Es deber de las autoridades de la supervisión.	5	3
Organizadas por otras instituciones.	7	4	Por negligencia.	3	2
Hay que lograr mejores resultados.	8	5	Por desinterés.	8	5
Debemos estar actualizados.	7	4	Por incapacidad.	5	3
Ocasionalmente.	3	2	Corresponde a la UDE.	15	9
A través de círculos de calidad.	2	1	No hay tiempo.	14	8
			No saben sus funciones.	8	5

Fuente: ED-EMNP98

INTERPRETACIÓN: Se puede apreciar que el 61% de directores y docentes respondieron que se ha promovido capacitación docente.

PREGUNTA No. 12-12

¿Ha sido alguna vez descortés con algún miembro de su personal?

DIRECTORES	SÍ	1 = 8%	NO	12 = 92%	
DOCENTES	SÍ	46 = 29%	NO	120 = 71%	
La correlación de las respuestas es 1.					
¿POR QUÉ?	No.	%	¿POR QUÉ?	No.	%
Por descuido, más de alguna vez.	1	8	Tratan de ser educadas y comprensivas.	3	23
			La calidad moral, ética y humana no lo permite.	1	8
			Hay que ser un buen líder	1	8
			No lo permite la educación.	4	30
			Todos merecen respeto.	3	23
Sin justificación.	23	16	Sin justificación.	85	51
Vive amargado.	2	1	Es educado.	16	9
Ofende.	2	1	Es respetuoso.	5	3
No tiene relaciones humanas.	5	3	Es amable.	2	1
Trae sus propios problemas.	5	3	Tiene relaciones humanas.	10	6
Porque lo manipulan.	1	0.6	Es muy agradable.	1	0.6
Se creen superiores.	3	2	Es muy cumplido y exigente.	1	0.6
Hay preferencia.	1	0.6			
Falta de educación.	2	1			
Es temperamental.	1	0.6			
Es un líder negativo.	1	0.6			

Fuente: ED-EMNP98

INTERPRETACIÓN: Se ve que la mayoría de docentes confirmó que los directores son educados y respetuosos.

PREGUNTA No. 13-13

¿Cree usted que exista algún tipo de corrupción en las escuelas oficiales?

DIRECTORES	SÍ	1 = 8%	NO	12 = 92%
DOCENTES	SÍ	61 = 37%	NO	105 = 63%

La correlación de las respuestas es 1.

¿POR QUÉ?	No.	%	¿POR QUÉ?	No.	%
Comúnmente.	1	8	Sin justificación.	3	23
			Desconocen.	8	61
			Es honrado.	1	8
Sin justificación.	42	25	Sin justificación.	85	51
Algunos son deshonestos.	4	2	No sería un buen ejemplo.	4	2
Mal manejo de la refacción	1	1	Para eso controla el director.	1	1
Maestros que no trabajan y cobran cheques.	5	3	No se ha visto.	7	4
No todos los materiales los entregan.	2	1	Todo está inventariado.	1	1
Mal manejo de dinero.	1	1	Depende del personal.	7	4
En algunos establecimientos.	3	2			
Por muchas causas.	2	1			
Por negligencia del director	1	1			

Fuente: ED-EMNP98

INTERPRETACIÓN: Se aprecia que un alto porcentaje de docentes y directores manifestaron desconocer algún tipo de corrupción escolar.

PREGUNTA No. 14-14

¿Cree usted que es conveniente observar las clases que imparten los docentes?

DIRECTORES	SÍ	9 = 70%	NO	4 = 30%	
DOCENTES	SÍ	61 = 37%	NO	105 = 63%	
La correlación de las respuestas es -1.					
¿POR QUÉ?	No.	%	¿POR QUÉ?	No.	%
Sin justificación.	3	23	Los docentes son capaces.	2	15
Es función del director.	1	8	El docente debe tener libertad.	2	15
Es necesario para ver si cumplen con la planificación.	5	39			
Sin justificación.	25	15	Sin justificación.	60	35
Es parte de su deber.	6	4	Por la cantidad de docentes.	1	0.6
Es necesario.	5	3	Jamás orienta.	1	0.6
Algunas veces.	6	4	No quiere ocasionar molestias.	3	2
Sólo pasa por los corredores.	3	2	No supervisa.	11	7
Revisa planes.	4	2	No tiene tiempo.	6	4
Cumple su función.	10	6	Confía en los docentes.	19	11
Para ver si se cumple la planificación.	2	1	No se acostumbra.	3	2
			No es necesario.	1	0.6

Fuente: ED-EMNP98

INTERPRETACIÓN: Se observa que la mayoría de directores contestó que es conveniente observar el trabajo docente, pero los maestros manifestaron que no lo hacen.

PREGUNTA No. 15-15

¿Sustituye usted al docente que por alguna razón no se presenta a sus labores?

DIRECTORES	SÍ	12 = 92%	NO	1 = 8%	
DOCENTES	SÍ	76 = 46%	NO	90 = 54%	
La correlación de las respuestas es -1.					
¿POR QUÉ?	No.	%	¿POR QUÉ?	No.	%
Sin justificación.	2	15	El docente que no va a asistir, presenta una excusa un día antes para retirar a los alumnos.	1	8
Son sus obligaciones.	5	38			
Para que los alumnos no pierdan tiempo.	3	24			
En casos especiales.	2	15			
Sin justificación.	41	25	Sin justificación.	54	33
El subdirector.	4	2	Por desconfianza.	5	3
Es necesario.	3	2	No le gusta.	4	2
Es responsable.	10	6	Por irresponsabilidad.	9	5
Deja un encargado.	7	4	Retira a los alumnos.	4	2
Cumple su función.	11	7	Algunas veces.	3	2
			No tiene tiempo.	7	4
			Solo se está en la Dirección.	3	2
			Por cansancio.	1	1

Fuente: ED-EMNP98

INTERPRETACIÓN: Se visualiza que mientras los directores manifestaron que sustituyen al docente que falta, los maestros contestaron que no.

5. CUADRO COMPARATIVO

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	ITEM	SITUACIÓN ADMINISTRATIVA	
a) Identificar las principales deficiencias administrativas de los Directores de las escuelas primarias de Cobán, Alta Verapaz.	2. Eficiencia 4. Cuidadoso 13. Desinterés 14. Activo.	1 - 1 2 - 2 3 - 3 4 - 4	30 % 27 % 30 % 23 %	- Deficiencia - Negligencia - Indiferencia - Pasividad
b) Verificar la aplicación y cumplimiento de las Leyes que rigen el trabajo docente en el Nivel Primario de Cobán, Alta Verapaz.	10. Conocedor jurídico. 1. Puntualidad 6. Formalidad	5 - 5 6 - 6 7 - 7	34 % 49 % 48 %	- Desconocimiento jurídico. - Impuntualidad - Informalidad
c) Determinar el conocimiento y dominio administrativo de los Directores de las escuelas primarias de Cobán, Alta Verapaz.	8. Calificado 9. Actualizado 11. Innovador	9 - 9 10 - 10 11 - 11	53 % 49 % 61 %	- Empirismo - Desactualización - Tradicionalismo
d) Determinar el cumplimiento de algunas obligaciones de los Directores que establece la Ley de Educación Nacional en el Decreto Legislativo 12-91.	3. Cortesía 5. Honestidad 7. Verificador 12. Interesado.	12 - 12 13 - 13 14 - 14 15 - 15	18 % 22 % 47 % 31 %	- Descortesía - Corrupción - Descontrol - Desinterés

6. CONCLUSIONES

1. La investigación realizada en las escuelas urbanas y semi-urbanas del Nivel Primario Oficial de la ciudad de Cobán, Alta Verapaz, evidenció el 28% deficiencia administrativa en las preguntas 1, 2, 3 y 4.
2. También en las preguntas 5, 6, 7 y 8, el 44% de los encuestados manifestó que las leyes laborales no se aplican ni cumplen en los establecimientos educativos por desconocimiento.
3. Los Administradores Educativos de las escuelas primarias oficiales de la ciudad de Cobán, no tienen pleno conocimiento y dominio administrativo, porque fueron nombrados por experiencia y han recibido poca capacitación y perfeccionamiento para llevar a cabo acciones multiplicadoras al personal docente del plantel educativo, indica el 54% de las preguntas 9, 10 y 11.
4. La encuesta reveló en las preguntas 9, 10, 11, 12, 13, 14 y 15, que no se cumplen a cabalidad las obligaciones establecidas en el artículo 37 de la Ley de Educación Nacional, literales: a, b, c, j y l.

CONCLUSIÓN GENERAL

- La investigación realizada en los establecimientos escolares del área urbana y urbana marginal de la ciudad de Cobán, Alta Verapaz, concluyó que la Situación Administrativa de los Directores es deficiente en cuanto lo administrativo el 34% y en el cumplimiento de las principales obligaciones establecidas en el Decreto Legislativo 12-91, el 40%.

7. RECOMENDACIONES

1. A la Dirección Técnica de Educación Departamental, crear el Programa de Profesionalización Administrativa en la ciudad de Cobán, Alta Verapaz; viabilizar los recursos y medios para llevar a cabo la formación y perfeccionamiento de los Administradores Educativos. Así como también los Certificados de Crédito.
2. Al Supervisor Técnico de Educación del Distrito Escolar 16-01-01 (actualmente CTA) y Unidad de Desarrollo Educativo, modernizar las técnicas de selección y Administración de Personal de las escuelas oficiales de la ciudad de Cobán, Alta Verapaz, utilizando para el efecto pruebas de conocimiento o de capacidad administrativa, pruebas psicométricas y de personalidad.
3. A los señores Administradores Educativos de las Escuelas Primarias Oficiales de Cobán, Alta Verapaz, asumir un serio compromiso de cambio y una clara identificación con su labor administrativa. Este compromiso será la base moral de una decisión de caminar hacia la modernización de los servicios educativos.
4. Al Supervisor Educativo del Distrito Central de Cobán, Alta Verapaz, velar porque tanto directores como docentes cumplan efectivamente las obligaciones que establece la Ley de Educación Nacional.

8. BIBLIOGRAFÍA

1. CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General Administración. Tercera Edición, Editorial Lito Cargomargo, Ltda. 1994. Pp. 450.
2. DE AYALA, Marta J. Ley de Servicio Civil. Decreto No. 1748. Editorial Jiménez y Ayala. Guatemala, Centro América. Pp. 64.
3. LEMUS, Luis Arturo. Organización y Supervisión de la Escuela Primaria. Cuarta Edición. Editorial Centro Americana. Argentina. 1966. Pp. 403.
4. MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Decreto Legislativo 1,485. Editorial José de Pineda Ibarra. Guatemala, Centro América. 1986. Pp. 64.
5. _____. Legislación Educativa. Editorial José de Pineda Ibarra. Guatemala, Centro América. 1992. Pp. 453.
6. _____. Manual Operativo del Director Escolar Nivel Primario. Guatemala, Centro América. 1995. Pp. 51.
7. SPERB, Dalilla C. Dirección y Supervisión en la Escuela Primaria. Editorial Kapelusz. Buenos Aires, Argentina. 1974. Pp. 184.

9. PROPUESTA

EL EMPIRISMO ADMINISTRATIVO EN LOS ESTABLECIMIENTOS DEL NIVEL PRIMARIO DE COBÁN, ALTA VERAPAZ.

Presentación

Como resultado de la investigación de la Situación Administrativa de los Directores se presenta un plan de Profesionalización Administrativa a los Directores en servicio del sector Oficial en el Área Urbana y Semi-Urbana de Cobán, Alta Verapaz.

I. OBJETIVOS

1.1 Objetivos Generales:

- Mejorar la calidad Administrativa en el Nivel Primario del municipio de Cobán, Alta Verapaz.
- Profesionalizar a los Administradores del Nivel Primario del municipio de Cobán, Alta Verapaz.

1.2 Objetivos Específicos:

- Seleccionar el equipo técnico del programa.
- Capacitar administrativa, técnica y legislativamente a los directores escolares.
- Realizar reuniones de trabajo mensual.
- Elaborar y manejar guías curriculares, planes e instrumentos.

METAS

- Cuantitativa:** - Directores de Escuelas Urbanas y Semi-urbanas de la ciudad de Cobán, Alta Verapaz, profesionalizados en dos años.
- Cualitativa:**
- Calidad del Proceso Administrativo en las escuelas del Nivel Primario en dos años.
 - Mejorar la eficiencia y calidad del trabajo Administrativo y Docente.
 - Mejor producto escolar.
 - Aplicación de nuevos métodos, técnicas y procedimientos en la Administración Escolar.

CONTENIDOS

- 1) Administración.
 - Funciones administrativas.
 - Planificación
 - Organización
 - Coordinación
 - Dirección
 - Control.
- 2) Proceso Técnico-Pedagógico.
 - En proceso de enseñanza-aprendizaje.
 - En el proceso de descentralización educativa.
 - En la evaluación curricular.
 - Guías curriculares.
 - Planes e instrumentos técnico pedagógicos.

- 3) Legislación Educativa.
 - Acuerdos
 - Decretos
 - Reglamentos
 - Circulares
 - Derechos del Director y del Docente.
 - Obligaciones del Director y del Personal Docente.
- 4) Relaciones Humanas en el Trabajo Escolar.
- 5) Liderazgo Democrático Escolar.
- 6) Correspondencia Oficial.

ACTIVIDADES:

- Conformar el Equipo Técnico del Programa.
- Elaboración de textos de Profesionalización Administrativa.
- Validación del material de Educación a Distancia.
- Capacitación de tutores y/o coordinadores del programa de Educación a Distancia.
- Convocar a todos los directores empíricos.
- Organización de los grupos de trabajo.
- Reuniones de estudio presencial.
- Estudio de textos y/o folletos a distancia.
- Autoevaluaciones.
- Elaboración de proyectos educativos, guías curriculares, planes e instrumentos de correspondencia oficial.
- Elaboración de manuales de organización, funcionamiento y de procedimientos.
- Clausura.

METODOLOGÍA

- Tutoría presencial.
- Tutoría a distancia.
- Tutoría radial.
- Tutoría por audiocasete.
- Tutoría por videocasete.
- Tutoría por computador.

MÉTODOS

- Método Inductivo
- Método Deductivo

RECURSOS

Humanos

- Autoridades educativas
- Coordinador del programa UDE
- Tutor del programa
- Estudiantes.

Materiales

15	Módulos	Q300.00
30	Unidades de aprendizaje	Q225.00
15	Legislaciones Educativas	Q900.00
15	Guías de utilización de materiales	Q150.00
15	Manuales Operativos del Director Escolar	Q300.00
90	Pruebas objetivas	Q 36.00

90	Cuadros de control	Q 18.00
40	Diplomas de Reconocimiento	Q100.00
15	Certificados de Crédito (MINEDUC)	
01	Aula	
16	Sillas	
30	Autoevaluaciones	Q 6.00
15	Guías curriculares	Q225.00
300	Fotocopias	<u>Q 60.00</u>
TOTAL		Q2,320.00

EVALUACIÓN

- Reuniones
- Pruebas Objetivas
- Informes
- Proyectos Educativos
- Instrumentos Educativos

UNIDAD EJECUTORA

- El Ministerio de Educación, a través del Sistema Nacional de Capacitación Educativa, diseñará y publicará los manuales, guías y módulos a utilizar.
- La Dirección de Educación Departamental, a través de la unidad de capacitación, apoyará técnica y profesionalmente la profesionalización administrativa.
- La Supervisión Educativa 16-01-01, llevará los controles y la optimización del plan.
- Las ONG's afines al mejoramiento de la educación, proveerán parte de los recursos materiales y económicos a utilizar.
- El tutor del programa de profesionalización administrativa será el profesor Santos Tobar Pérez, con el apoyo directo del Coordinador Técnico Administrativo del Distrito Escolar 16-01-01.

CALENDARIZACIÓN AÑO 2,000

ACTIVIDADES	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Conseguir facilitadores.	/											
Reproducir material de apoyo docente.	/	/										
Elaborar material audiovisual.			/	/								
Talleres.					/	/						
Seminarios.							/	/	/	/	/	
Laboratorios.										/	/	/
Clausura.											/	

CALENDARIZACIÓN AÑO 2,001

ACTIVIDADES	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Reunión de estudio presencial.	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/		
Evaluación de unidad.	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/		
Clausura.											/	

10. ANEXO

10.1 MODELO DE LA CORRELACIÓN POSITIVA PERFECTA

	Directores	Docentes			
	X	Y	X ²	Y ²	XY
SÍ	23	36	529	1296	828
NO	<u>77</u>	<u>64</u>	<u>5929</u>	<u>4096</u>	<u>4928</u>
	$\Sigma x = 100$	$\Sigma y = 100$	$\Sigma x^2 = 6458$	$\Sigma y^2 = 5392$	$\Sigma xy = 5756$

$$r = \frac{n(\Sigma xy) - (\Sigma x)(\Sigma y)}{\sqrt{[n(\Sigma x^2) - (\Sigma x)^2][n(\Sigma y^2) - (\Sigma y)^2]}}$$

$$r = \frac{2(5756) - (100)(100)}{\sqrt{[2(6458) - (100)^2][2(5392) - (100)^2]}}$$

$$r = \frac{11512 - 10,000}{\sqrt{(12916 - 10,000)(10784 - 10,000)}}$$

$$r = \frac{1512}{\sqrt{(2916)(784)}} = \frac{1512}{\sqrt{2286144}} = \frac{1512}{1512} = 1$$

10.2 MODELO DE LA CORRELACIÓN NEGATIVA PERFECTA

	Directores	Docentes			
	X	Y	X ²	Y ²	XY
SÍ	24	74	576	5476	1776
NO	<u>76</u>	<u>26</u>	<u>5776</u>	<u>676</u>	<u>1976</u>
	$\Sigma x = 100$	$\Sigma y = 100$	$\Sigma x^2 = 6352$	$\Sigma y^2 = 6152$	$\Sigma xy = 3752$

$$r = \frac{n(\Sigma xy) - (\Sigma x)(\Sigma y)}{\sqrt{[n(\Sigma x^2) - (\Sigma x)^2][n(\Sigma y^2) - (\Sigma y)^2]}}$$

$$r = \frac{2(3752) - (100)(100)}{\sqrt{[2(6352) - (100)^2][2(6152) - (100)^2]}}$$

$$r = \frac{7504 - 10,000}{\sqrt{(12704 - 10,000)(12304 - 10,000)}}$$

$$r = \frac{-2496}{\sqrt{(2704)(2304)}} = \frac{-2496}{\sqrt{6230016}} = \frac{-2496}{2496} = -1$$

10.3 MODELO DONDE NO EXISTE RELACIÓN LINEAL

	Directores	Docentes			
	X	Y	X ²	Y ²	XY
SÍ	54	50	2916	2500	2700
NO	<u>46</u>	<u>50</u>	<u>2116</u>	<u>2500</u>	<u>2300</u>
	$\Sigma X=100$	$\Sigma Y=100$	$\Sigma X^2=5032$	$\Sigma Y^2=5000$	$\Sigma XY=5000$

$$r = \frac{n(\Sigma xy) - (\Sigma x)(\Sigma y)}{\sqrt{[n(\Sigma x^2) - (\Sigma x)^2][n(\Sigma y^2) - (\Sigma y)^2]}}$$

$$r = \frac{2(5000) - (100)(100)}{\sqrt{[2(5032) - (100)^2][2(5000) - (100)^2]}}$$

$$r = \frac{10,000 - 10,000}{\sqrt{(10,064 - 10,000)(10,000 - 10,000)}}$$

$$r = \frac{0}{\sqrt{(64)(0)}} = \frac{0}{\sqrt{0}} = \frac{0}{0} = 0$$

10.4 MODELO DE ENCUESTA A DIRECTORES

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA Y CIENCIAS
DE LA EDUCACIÓN.**

EDNP-98.

ENCUESTA A DIRECTORES

INSTRUCCIONES: Señor Director, mucho se le agradecerá contestar la presente encuesta que tiene como objetivo principal coadyuvar al mejoramiento de la Educación del Nivel Primario.

1. ¿Ha tenido dificultades en el desempeño de sus funciones administrativas?
SÍ _____ NO _____ ¿POR QUÉ? _____

2. ¿Considera usted que existe negligencia administrativa en algunos establecimientos escolares?
SÍ _____ NO _____ ¿POR QUÉ? _____

3. ¿Cree usted que para evitar la confrontación con los subalternos es mejor dejarlos pasar y hacer?
SÍ _____ NO _____ ¿POR QUÉ? _____

4. ¿Considera usted que para una buena administración se deben delegar funciones?
SÍ _____ NO _____ ¿POR QUÉ? _____

5. ¿Aplica usted correctamente la ley cuando un docente incurre en alguna falta?
SÍ _____ NO _____ ¿CUÁLES? _____

6. ¿Considera usted que la impuntualidad a la labor docente es parte de la deficiencia administrativa?
SÍ _____ NO _____ ¿POR QUÉ? _____

7. ¿En más de alguna oportunidad se le han traslapado actividades educativas?
 SÍ _____ NO _____ ¿POR QUÉ? _____
-
8. ¿Necesitan los docentes que la Dirección les recuerde constantemente el cumplimiento de las normas de trabajo?
 SÍ _____ NO _____ ¿POR QUÉ? _____
-
9. ¿Cree usted que el tiempo de servicio garantiza el nombramiento de un buen Director?
 SÍ _____ NO _____ ¿POR QUÉ? _____
-
10. ¿Ha recibido capacitación en Planificación, Administración y Supervisión Educativa?
 SÍ _____ NO _____ ¿POR QUÉ? _____
-
11. ¿Ha promovido la Dirección a su cargo alguna capacitación docente este año?
 SÍ _____ NO _____ ¿POR QUÉ? _____
-
12. ¿Ha sido alguna vez descortés con algún miembro de su personal?
 SÍ _____ NO _____ ¿POR QUÉ? _____
-
13. ¿Cree usted que existe algún tipo de corrupción en las escuelas oficiales?
 SÍ _____ NO _____ ¿POR QUÉ? _____
-
14. ¿Cree usted que es conveniente observar las clases que imparten los docentes?
 SÍ _____ NO _____ ¿POR QUÉ? _____
-
15. ¿Sustituye usted al docente que por alguna razón no se presenta a sus labores?
 SÍ _____ NO _____ ¿POR QUÉ? _____
-

10.5 MODELO DE ENCUESTA A MAESTROS

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA Y CIENCIAS
DE LA EDUCACIÓN.**

EMNP-98.

ENCUESTA A MAESTROS

INSTRUCCIONES: Señor Docente, mucho se le agradecerá contestar la presente encuesta que tiene como objetivo coadyuvar al mejoramiento de la Educación del Nivel Primario.

1. ¿Cree usted que el Director tiene dificultades en el desempeño de sus funciones administrativas?
SÍ _____ NO _____ ¿POR QUÉ? _____

2. ¿Considera usted que existe negligencia administrativa en su establecimiento?
SÍ _____ NO _____ ¿POR QUÉ? _____

3. ¿Se muestra indiferente el Director ante algunos problemas que ocurren en la escuela?
SÍ _____ NO _____ ¿POR QUÉ? _____

4. ¿Considera usted que para una buena administración se deben delegar funciones?
SÍ _____ NO _____ ¿POR QUÉ? _____

5. ¿Cree usted que el Director aplica correctamente la ley cuando un docente incurre en alguna falta?
SÍ _____ NO _____ ¿POR QUÉ? _____

6. ¿Considera usted que la impuntualidad a la labor docente es parte de la deficiencia administrativa?
SÍ _____ NO _____ ¿POR QUÉ? _____

7. ¿En más de alguna oportunidad se le han traslapado actividades educativas al Director?
SÍ _____ NO _____ ¿POR QUÉ? _____
8. ¿Necesitan algunos docentes que el Director les recuerde constantemente el cumplimiento de las normas de trabajo?
SÍ _____ NO _____ ¿POR QUÉ? _____
9. ¿Cree usted que el tiempo de servicio garantiza el nombramiento de un buen Director?
SÍ _____ NO _____ ¿POR QUÉ? _____
10. ¿Se ha capacitado en Planificación, Administración y Supervisión Educativa el Director de su establecimiento?
SÍ _____ NO _____ ¿POR QUÉ? _____
11. ¿Ha promovido la Dirección de su establecimiento alguna capacitación para ayudarle en su labor docente?
SÍ _____ NO _____ ¿POR QUÉ? _____
12. ¿Cree usted que el Director del centro escolar es descortés en algunas ocasiones con el personal docente o de servicio?
SÍ _____ NO _____ ¿POR QUÉ? _____
13. ¿Cree usted que existe algún tipo de corrupción en las escuelas oficiales?
SÍ _____ NO _____ ¿POR QUÉ? _____
14. ¿Le ha observado el Director cuando imparte su labor docente?
SÍ _____ NO _____ ¿POR QUÉ? _____
15. ¿Le sustituye el Director cuando falta a sus labores por alguna razón?
SÍ _____ NO _____ ¿POR QUÉ? _____

10.6 MEMORIA ESCOLAR DE 1998.

Memoria del Nivel Primario Oficial, área urbana de la ciudad de Cobán, Alta Verapaz.

INSCRITOS	PROMOCIÓN	REPITENCIA	DESERCIÓN
5,702	4,589	773	340
100%	80%	14%	6%

FUENTE: SUPERVISIÓN EDUCATIVA 16-01-01.

Memoria de las Escuelas Oficiales Urbanas del departamento de Alta Verapaz.

INSCRITOS	PROMOCIÓN	REPITENCIA	DESERCIÓN
15,985	12,156	2,771	1,058
100%	76%	17%	7%

FUENTE: INE.

1. MARCO CONCEPTUAL

1.1. ANTECEDENTES

En el mes de enero de 1,997, el Ministerio de Educación, con el apoyo económico de la Agencia Internacional para el Desarrollo (AID) contrató a cuatro firmas privadas: Aragón y Asociados, Peat Arwich, Unidata y DP Tecnología, para realizar un inventario a nivel nacional en los 10,962 edificios escolares, donde se ubican 16,440 escuelas y entrevistar a 51,707 docentes y directores del Sector Público, detectando como deficiencia más común la ausencia de profesores durante los días lunes y viernes, lo que se evidenció en forma más dramática en la Región Educativa II Norte, que comprende los departamentos de Alta y Baja Verapaz, donde el indicador fue del 28.85%. Esto significa que de cada cuatro nombrados, uno estaba ausente.

En esta zona se entrevistó a 32,966 maestros y directores. De abril a junio se efectuó una revisión para comprobar esos datos que ya fueron agregados al expediente de cada uno de ellos.

El Ministro de Educación de ese entonces, licenciado Roberto Moreno, el 15 de julio de 1997, reconoció que el Sistema de Supervisión era deficiente y que se trabajaba en el estudio de las reformas para hacerlo efectivo.