

RONI ERNESTO RECINOS ESTRADA



EL DIRECTOR Y SU PRÁCTICA ORGANIZATIVA EN EL
NIVEL PRIMARIO, SECTOR OFICIAL DE LA CABECERA
MUNICIPAL DE JUTIAPA

ASESOR:

LIC. ERVIN FERNANDO OSORIO FERNÁNDEZ

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

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central

DL

07

T (12791

INDICE

CONTENIDO	PÁGINA
INTRODUCCIÓN	i
CAPITULO PRIMERO	1
1. MARCO CONCEPTUAL	1
1.1 <i>Antecedentes del Problema</i>	1
1.2 <i>Importancia de la Investigación</i>	2
1.3 <i>Planteamiento del Problema</i>	3
1.4 <i>Alcances y Límites del la Investigación</i>	3
CAPITULO SEGUNDO	4
2. MARCO TEÓRICO	4
2.1 <i>La Administración Educativa, sus Fases</i>	4
2.2 <i>Las Funciones del Director en Instituciones Educativas Primarias</i>	7
2.3 <i>Estructura de la Organización</i>	10
2.4 <i>El Liderazgo del Director en la Escuela</i>	18
2.5 <i>La Organización, su Importancia y Principios</i>	22
2.6 <i>Problemas de la Organización y Administración Escolares</i>	25
2.7 <i>El Clima en la Organización</i>	31
CAPÍTULO TERCERO	34
3. MARCO METODOLÓGICO	34
3.1 <i>Objetivos</i>	34
3.2 <i>Variables</i>	35
3.3 <i>Población y Muestra</i>	36
3.4 <i>Instrumentos</i>	37
3.5 <i>Técnicas de Recopilación de Datos</i>	38
CAPÍTULO CUARTO	39
4.1 presentación, análisis e interpretación de resultados.	39

INDICE

CONTENIDO	PÁGINA
a. Resultado de la Aplicación del Instrumento de Encuesta aplicado a Coordinadores Técnico-Administradores.	39
b. Resultado de la Aplicación del Instrumento de Encuesta a Profesores.	47
CAPITULO QUINTO	50
<i>5.1 Verificación del planteamiento y objetivos.</i>	50
<i>5.2 Objetivos</i>	50
<i>5.3 Conclusiones</i>	51
<i>5.4 Recomendaciones</i>	52
CAPITULO SEXTO	53
<i>6.1 Propuesta teórico-metodológica</i>	53
BIBLIOGRAFÍA	59
ANEXOS	61

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

Guatemala, Octubre, 2000

INTRODUCCIÓN

El avance de la Administración como ciencia y como proceso es relevante e inimaginable. Su desarrollo se debe cada vez más compleja organización del trabajo y al grado de desarrollo de la ciencia.

La escuela, en este sentido, no puede quedarse a la deriva. Debe ser la propulsora de su estudio y de su práctica. No se puede crear un organismo interno, si no se conoce el proceso administrativo investigador.

El informe de Investigación EL DIRECTOR Y SU PRÁCTICA ORGANIZATIVA EN EL NIVEL PRIMARIO, MUNICIPIO DE JUTIAPA, consideró importante responder al planteamiento ¿En qué ha consistido la práctica organizativa del Director del Nivel Primario? Hubo muchas razones para investigar el problema. Una de ellas es la práctica tradicional del director en el manejo administrativo del proceso. Otra de ellas, fue investigar su liderazgo, es decir, la capacidad para ejercer influencia democrática en el contexto de sus relaciones interpersonales. Otra razón fue la de investigar el clima interno del sistema escolar, la ausencia o presencia del estímulo y el reconocimiento.

El resultado de la investigación está plasmado en este documento y conformado de la siguiente manera.

El Macro Conceptual, trata los Antecedentes del Problema, la Importancia de la Investigación, el Planteamiento del Problema, los Alcances y los Límites de la Investigación.

El Marco Teórico contiene los temas siguientes, *La Administración Educativa, Sus Fases; Las Funciones del Director en Instituciones Educativas Primarias, Estructura de la Organización; El Liderazgo del Director de la Escuela, La Organización, Su Importancia y Principios; Problemas de la Organización, El Clima Interno de las Organizaciones Escolares.*

El Marco Metodológico comprende los objetivos de la investigación, las variables, la definición conceptual de la variable, los indicadores de la variable, los sujetos y las técnicas utilizadas en la misma.

La Presentación y análisis de los datos, comprende la integración empírica de la investigación y su interpretación respectiva.

El Capítulo Quinto presenta la verificación de la investigación, las conclusiones y recomendaciones.

El Capítulo Sexto contiene un aporte teórico-metodológico, para ejemplificar alguna forma de organización interna de la escuela, sobre todo, en escuelas graduadas del área rural del país.

Al final se encuentra la bibliografía y los anexos.

Se espera que con este informe se inicie la búsqueda de alternativas de solución y enfrentamiento al complejo problema de la Administración y Organización Escolar, causa y efecto de muchas limitaciones en el ambiente educativo guatemalteco.

CAPITULO PRIMERO

1. MARCO CONCEPTUAL

1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

La acción administrativa del director de un establecimiento ha sido intrascendente. Ha estado limitada a procesos de control disciplinario interno, en virtud del abandono en que se ha tenido a este sector de la administración general, pero también del poco interés del mismo por superar sus limitaciones ya evidenciadas.

La evolución de la administración, como materia de estudio, afectó muy poco a la administración educativa, y mucho menos, la escolar. Los departamentos de educación, aún en las universidades, no tuvieron relación con los esquemas escolares de los ministerios de educación en América Latina.

La administración educativa en Guatemala en el Siglo XIX, y principios del siglo XX, fue practicada empíricamente por intendentes o inspectores escolares, cuya tarea preponderante fue asegurar el control social y a la imposición de normas de seguridad. Este comportamiento de la administración se prolongó hasta la década del cuarenta del siglo XX.

En la década de los cincuenta se produce un cambio en la perspectiva de la administración escolar. La Ley Orgánica de la Educación contemplaba los Consejos Escolares, con el fin de proveer una filosofía y política a la práctica administrativa. Entre los objetivos de estos consejos estaban,

- a. *Mejorar los programas de preparación para la formación de futuros administradores y la formación de administradores en activo.*
- b. *Desarrollo de una mayor preocupación por los problemas sociales, a través de un enfoque interdisciplinario.*

- c. *Formación permanente de administradores sobre procesos administrativos y organizativos.*
- d. *Capacitación sobre procesos de investigación para descubrir, enfrentar y resolver problemas.*
- e. *Descubrir nuevos conocimientos sobre educación y administración.*

Durante el tiempo transcurrido de 1,970 – 1,990 la propuesta se centró en la mejora de programas de formación. Se ensayaron asignaciones de tiempo flexibles para horarios, con una nueva metodología y administración. Fue así como nacieron a la vida instituciones como la **OPIE (Oficina de Planificación e Investigación Educativa)** encargada de la investigación y planificación surge: **USIPE (Unidad Sectorial de Investigación y Planificación Educativa)** encargada de investigar y planificar educación sectorial. Surge También **PEPEM, PEMEP, PRODEPRIR,** y **SIMAC**, las cuales hicieron hincapié en estudios de formación interdisciplinarios , elevar cualitativamente la administración y poner en marcha un proyecto de reorganización de los organismos internos de la escuela y del aula, como el caso de **PRODEPRIR**. La idea fue preparar el staff, a tono con los nuevos enfoques curriculares.

1.2 IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

Se consideró de fundamental importancia investigar la práctica administrativa organizativa del Director, en virtud de que tradicionalmente se perciben en la escuela primaria dos entidades: el profesor y el alumno. El papel del director no se percibe, porque no hay evidencia efectiva y factual de su práctica administrativa y menos de su capacidad para organizar el proceso interno de la escuela primaria.

La investigación puntualizó en descubrir este problema, descubrir las causas, así como enumerar y explicar sus efectos, los cuales inciden en la eficiencia de los procesos y en los productos de la escuela primaria en el sector geográfico investigado.

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Derivado de los postulados básicos anteriores, se evaluó el planteamiento siguiente,

¿En qué ha consistido la práctica organizativa del Director en el Nivel Primario, municipio de Jutiapa?

1.4 ALCANCES Y LIMITES DE LA INVESTIGACION

Los alcances de la investigación se enmarcaron en los siguientes rasgos,

- Área Geográfica: Área urbana y rural del municipio de Jutiapa.
- Sector Educativo: Escuelas oficiales del municipio.
- Nivel: Primario.
- Ciclo: Educación Fundamental y Complementaria.
- Edades: 6 – 14 años.
- Etnia: No. Indígenas.
- Cobertura de Conocimiento: Administración del Nivel Primario.

b. LIMITES

La investigación no tomó en cuenta el Ciclo de Educación Fundamental CEF – (Párvulos 1°. 2°. y 3°). Tomó específicamente,

- Ciclo: Educación Complementaria.
- Edades: 10 – 11 – 12 – 13 – 14 años.
- Grados: 4°. 5°. y 6°. Grados.
- Cobertura de Conocimiento: Práctica Organizativa del Director de la Escuela Primaria.

CAPITULO SEGUNDO

2. MARCO TEÓRICO

2.1 LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA, SUS FASES

Los conceptos que se expresas, inicialmente, tienen una base de carácter técnico, referidos éstos a los aspectos fundamentales de la administración, en los que se destacan aspectos como los recursos, el medio, las acciones y lo productos. Entre las definiciones de carácter técnico se pueden señalar las siguientes,

La Administración, “Es el conjunto de principios, técnicas, practicadas aplicadas a seres humanos, que permiten establecer sistemas racionales, de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no es posible lograr” (5:119).

Otra definición, siguiendo ahora un enfoque de proceso, que se aparta de la anterior, señala, *“La Administración se refiere al estudio de los problemas, actitudes, organizaciones, técnicas y programas de acción que pueden aplicarse a la realización de terminados propósitos” (3:132).*

La concepción de la administración, aparece ya explícita en esta definición, *La Administración (. . .) es un proceso dinámico y evolutivo que se adopta e influye continuamente en las condiciones sociales, políticas y económicas y hace uso de ellas para lograr los objetivos que se persigan en la forma más satisfactoria posible (. . .) (6:131).*

La conceptualización de la administración como proceso es realmente nueva y nos ubica en el uso controlado, secuencial y sistemático de los recursos físicos y económicos, para llegar al logro óptimo de los objetivos previamente establecidos.

A esta manera de concebir la administración, debe agregarse la idea de que, siendo una actividad dinámica, coherente, secuencial y sistemática, debe también responder a la participación coherente de la conciencia humana. La administración, en general, involucra a la administración educativa se concibe como un proceso que, en acción supone una serie actividades encadenadas como un conjunto coherente, ejecutadas para obtener los máximos resultados. Vista así, la administración educativa debe tener conciencia de que endereza a la eficiencia, procurando mejorar el sistema a través del uso racional de los recursos.

La acción educativa, así, se refiere a todo el sistema escolarizado, desde la inicial, hasta la superior, con sus características propias y niveles de decisión, acción y complejidad. En cuanto a sus fases internas, debe verse como un todo integrado, que se inicia en el planeamiento, la programación, la organización, la coordinación, el control, la supervisión, teniendo como soporte la investigación y la educación.

Al fin de aclarar el proceso descrito, se presenta un cuadro que resume las fases de la administración educativa, según diferentes tendencias.

Concepción Tradicional

- Planeamiento
- Organización
- Dirección
- Control

Concepción Moderna

- Investigación
- Previsión
- Jerarquización
- Planificación
- Organización
- Dirección
- Control
- Evaluación
- Retroalimentación

El administrador de instituciones educativas locales realizan una gestión educativa espontánea. Enfrenta situaciones, organiza los recursos, asigna tareas, supervisa, controla, pero no evalúa, ni mucho menos investiga causas y factores. La tarea directa del director en la región está guiada por metas cortas, contempladas, pero sin decisión y creatividad. El administrador de entidades educativas privadas es un poco más hábil para enfrentar problemas porque los niveles de exigencia son mayores y el imperativo de los resultados deben estar a la vista. En ese sentido John Dwe, educador norteamericano, en situaciones problemáticas de administración introduce los planeamientos siguientes, *¿Cuál es el problema? ¿Cuáles son las alternativas de solución? ¿Cuál es la mejor alternativa? ¿En donde están los recursos? ¿Cuál debe ser la decisión más efectiva?*. En este contexto Dwe reduce el proceso de decisión a cuatro pasos, "(. . .) identificación y definición de problema, incluyendo el planteamiento de un objetivo o criterio apropiado para juzgar soluciones o alternativas. Sigue (. . .) El Establecimiento de un modelo para resolver la situación problemática (. . .) Sigue la selección de recursos, establecimiento de un tipo de control y la aplicación de la solución a la situación que está causando desequilibrio (. . .)" (12:80).

2.2 LAS FUNCIONES DEL DIRECTOR EN INSTITUCIONES PRIMARIAS

El trabajo del director de las escuelas se puede clasificar en dos categorías, como proceso mecánico, *Dirigir y Controlar* y como proceso dinámico, *Investigar, Organizar, Distribuir y Coordinar*.

La diferencia entre uno y otro proceso estriba en la forma en que se realiza la acción. Mientras que en el proceso mecánico se hace un trabajo tradicional de dirigir y controlar, el proceso dinámico implica investigación, movimiento, distribución de atribuciones compartidas y atención y ajuste a los cambios que se necesita introducir. Presentamos a continuación algunas funciones.

a. FUNCIÓN DE PRONÓSTICO

Se trata de vaticinar los acontecimientos administrativos. La función de diagnóstico consiste en proyectar el trabajo futuro de las escuelas, según los datos que se tengan a mano sobre la entidad y del sistema educativo en general. Esta función implica, por lo tanto, las políticas que guiarán a la institución, así como identificar necesidades básicas, selección y formulación de objetivos y metas.

b. PLANEAMIENTO

Es parte del proceso administrativo. Se concibe como un proceso en si mismo y se realiza en función de objetivos previamente señalados, tratando de apuntar a las políticas y objetivos consignados en planes operacionales. El planeamiento permite introducir innovaciones en las instituciones educativas. Actúa como función complementaria del quehacer diario del administrador. Es, por tanto, una función estimulante, creativa y renovadora. El administrador en su trabajo de planeamiento, debe prever la ocurrencia de situaciones de conflicto, posibles limitaciones financieras y espacio-temporales. En igual forma (. . .) debe

estar constantemente atento a la aparición de otras características, como comportamientos, complejos e inusitados de su personal y de los alumnos, aumento de población, baja, tasa de escolaridad, niveles deprimentes de promoción, repitencia en los primeros años, deserción femenina, etc. (. . .) (16:306)

c. ORGANIZACIÓN

La organización se puede concebir de dos maneras,

1. La Organización como sistema de esfuerzo cooperativo, coordinado, planificado, en forma racional, para que cada uno de sus integrantes conozca de antemano cuáles son las labores a su cargo, así como cuáles son sus deberes, derechos y obligaciones.
2. La organización como determinación y ordenamiento de las actividades necesarias para ejecutar un plan y lograr el objetivo social de la institución. Las actividades deben estar agrupadas de tal manera que puedan ser asignadas a cada uno de los miembros de la institución.

Debe notarse que en la primera concepción se destaca la importancia del factor humano. Este factor “(. . .) es particularmente significativo en las instituciones de tipo educacional (. . .) su fin último es, precisamente, la formación integral del individuo, acción que se realiza en un contexto dominado por seres humanos, profesores, estudiantes, padres de familia, administradores, orientadores (. . .)” (18:128)

La segunda concepción es más pragmática y, por tanto posee mayores implicaciones para la realización de una labor administrativa que se apegue al cumplimiento de planes, programas y proyectos de trabajo, antes que se aboque a la promoción y atención del ser humano, con todas sus características.

Podemos deducir, de la comparación entre ambas concepciones que en la práctica administrativa es muy importante la idea que se tenga de la organización y

que al aplicar los procedimientos, es conveniente tener en cuenta lo relevante de cada una de estas concepciones.

Para la realización de una práctica organizativa, el director debe asimilar las consideraciones siguientes,

1. Las partes de una organización obedecen a un objetivo definido.
2. La responsabilidad para realizar un trabajo debe acompañarse de la autoridad para dirigir y controlar los procedimientos correspondientes.
3. En toda institución que deben respetarse y obedecerse,
4. Debe existir una unidad de dirección, a quién corresponda la máxima responsabilidad de dirigir la marcha del trabajo global,
5. El número de subordinados debe limitarse a efecto de coordinar adecuadamente el trabajo,
6. La unidad de dirección debe concretar sus actividades y buscar el consenso y establecer normas de acción,
7. Las labores correspondientes a cada cargo deben limitarse en lo posible, a una sola función principal, para evitar la dispersión de esfuerzos,
8. Los deberes, la responsabilidad y la autoridad inherentes a cada cargo debe definirse con claridad y establecerse por escrito,
9. Las labores similares deben agruparse para lograr homogeneidad en la realización de tareas y actividades,
10. Toda organización es la integración de esfuerzos individuales para lograr la cooperación de sus integrantes,
11. La organización, así, es un conjunto de fuerzas humanas, con sus propias características físicas y psicológicas (. . .) (4:51).

2.3 ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

En la práctica administrativa nos encontramos con distintos enfoques sobre estructura organizativa de la administración educativa. Así se clasifica,

- a. Según la localización del Poder,
 - 1. Descentralizada
 - 2. Centralizada
- b. Según requisitos básicos,
 - 1. División del trabajo
 - 2. Aceptación de Responsabilidades
- c. Según criterio de especialización,
 - 1. Coordinación
 - 2. Responsabilidad
 - 3. Autoridad
 - 4. Control
 - 5. Balance
 - 6. Continuidad
- d. Según los tipos de organizaciones
 - 1. División según planes y proyectos
 - 2. División fundamental funcional (Distribución de tareas)
- e. Según relaciones humanas,
 - 1. Líneas de Subordinación (Jerarquía)
 - 2. Líneas de Coordinación (Distribución, Descentralización)
 - 3. Líneas de Subordinación – Coordinación (Jerarquía – Descentralizada)

En la estructura organizativa no se puede obviar la influencia y el poder. Aquí se puede observar su punto de origen, seguir ejemplos reales del medio

educativo del país y, sobre todo, de la región investigada. Esta estructura, comúnmente, se encuentra de la siguiente manera.

a. DIRECCIÓN

Al estudiar la función de dirección o gerencia, nos referimos al concepto fundamental del trabajo de todo administrador, pues siempre se espera de él una acción directora en el manejo de la escuela a su cargo.

La dirección, como función administrativa, se compone de diversos aspectos, muchos de ellos emanados del campo teórico de la administración, los cuales se ejecutan en el cumplimiento diario de la función.

A continuación se explica el valor de estas funciones.

LA AUTORIDAD. Es una concepción original, se le concibe como “(. . .) el derecho a tomar decisiones y dar instrucciones en realización con el trabajo de otros (. . .)” (14:17).

Mas moderadamente, se define “(. . .) El derecho de guiar o dirigir las acciones de otros y obtener de ellos las respuestas adecuadas, según los objetivos de las definiciones institucionales (. . .)”.

Mas moderadamente, se define “(. . .)” El derecho de guiar o dirigir las acciones de otros y obtener de ellos las respuestas adecuadas, según los objetivos de las definiciones institucionales (. . .)”.

En su aplicación cotidiana, nos encontramos con diferentes tipos de autoridad, corrientemente llamadas de situación o de posición, la cual se explica de la siguiente manera,

1. **Autoridad de Situación:** *Se da en un contexto determinado y solamente existe en el lugar y tiempo de su ocurrencia. Las acciones de dirección se toman para los integrantes de la organización, según se presenten las circunstancias, las condiciones y recursos en el trabajo.*

2. **Autoridad de Posición:** Es la que se da en relación con el puesto de trabajo, antes que con la persona que lo ejerce.

Cuando un profesor o persona de servicio acepta el empleo, no importa en nivel que se trate, de hecho está aceptando la responsabilidad de cumplir con las tareas que se le encomienden o se deriven de la atención de su nuevo puesto de trabajo. Desde el punto del director, cuando éste asigna una tarea, está aumentando su responsabilidad, ya que debe estar atento a su cumplimiento, mediante las normas de seguimiento, evaluación y control que sean más convenientes. Se da también una relación directa entre la responsabilidad y la aceptación de la autoridad, como se explica a continuación.

3. **Aceptación de la Responsabilidad:** Se refiere este concepto al hecho de que cada persona a quién se le da autoridad y responsabilidad debe reconocer que quién se encuentra sobre ella en la línea jerárquica, puede juzgar la calidad de su desempeño. Al aceptar autoridad "(. . .) una persona demuestra su aceptación de responsabilidad. Quién delega autoridad tiene, además, la tarea de evaluar el trabajo de sus subordinados. El requerir que los subordinados presenten sus trabajos para revisión y evaluación, presenta un ejemplo de aceptación (. . .)" (16:35).

Pero el procedimiento aquí descrito requiere no solamente el uso de técnicas de control, sino ampliar el ámbito de influencia de quien tenga autoridad para que haga más efectivo su liderazgo.

4. **Delegación:** La delegación es aquella parte del proceso de organización por medio del cual el director o gerente hace posible que otros

compartan el trabajo de llevar a cabo actividades para el logro de objetivos de la institución o empresa.

El concepto de delegar autoridad incluye la idea adicional de asignar responsabilidades y deberes a aquellos que el líder espera que le ayuden para hacer el trabajo, junto con la autoridad para actuar de forma tal que se cumplan esas responsabilidades. La delegación "(. . .) es el proceso por el cual la autoridad se distribuye a través de toda la organización (. . .) pero esa distribución de autoridad no ocurre automáticamente (. . .) es un diseño o plan elaborado por medio del cual el líder hace efectiva su influencia y autoridad (. . .)" (11:6)

La comunicación es un elemento muy importante en este proceso. La autoridad, en un sentido estricto, no se confiere a un individuo por delegación en sentido vertical, sino por consenso.

La comunicación actúa, en ese sentido, como el medio real para hacer posible el acto de delegar, pues permite la transmisión de un mensaje entre el director y su profesor para que éste realice la función que le corresponde.

¿Cómo se delega esta autoridad?

- a. La asignación de tareas o deberes se hace a personas con habilidades de ejecución.*
- b. Se hace con la idea de que el delegado debe cumplir con lo que se le encomienda hacer, además de que debe hacerlo bien.*
- c. Se hace con la idea que el delegado debe cumplir con lo que se le encomienda hacer, además de que debe hacerlo bien. Esa obligación es la responsabilidad que adquiere.*

5. **Responsabilidad y Delegación:** *El proceso de delegación se caracteriza por el hecho peculiar de que quien delega autoridad se queda con tanta autoridad como la que tenía antes de delegar. Esto explica por qué la delegación de deberes no libera al director de su responsabilidad, porque él debe continuar con la guía o dirección y mantener la atención y relación adecuada con los subordinados que recibieron la delegación de la autoridad. Es conveniente señalar algunas dificultades que afectan el proceso de delegación, pues su conocimiento puede evitar errores al administrador educativo. Las dos dificultades mayores son el deseo de querer dominar la institución que caracteriza a muchos directores y la negligencia de delegar, debido a una actitud desfavorable hacia los subordinados. Para poder delegar con efectividad, lo cual fortalece a la escuela, se debe propiciar la delegación planeada de antemano, la selección adecuada de aquello que se va a delegar, entrenar apropiadamente al personal y procurar descentralizar el proceso.*

b. COORDINACIÓN:

Las tareas de toda organización, ya sea educativa o no, deben agruparse en torno a la coordinación de esfuerzos. Se entiende por coordinación “(. . .) la unión de esfuerzos tendientes al logro de objetivos de la institución (. . .)” (2:116).

La coordinación, en cuanto a su ejecución, se refiere o se une estrechamente al liderazgo y al hacerlo así se introduce un elemento de importancia en la búsqueda de eficiencia y eficacia en el trabajo administrativo. Su constituyente esencial es la unidad de esfuerzos, pues en eso radica su realización. La coordinación, en ese sentido, se liga a los grupos, no a los individuos y se diferencia en esta dimensión de la cooperación.

Cuando estamos ante la función de la coordinación, sea en el sentido vertical y horizontal, la delegación de autoridad y en compromiso de responsabilidad son aspectos cruciales de importancia.

La confusión en los niveles de autoridad actúan en contra de la coordinación efectiva "(. . .) sólo un claro proceso de comunicación permitirá enmendar los errores que se presenten (. . .)".

c. SUPERVISIÓN:

En el sistema educativo guatemalteco el nacimiento y la evolución de la supervisión se remonta a la época de la colonia. Poco a poco ha ido transformándose hasta adquirir un dinamismo mayor en nuestros días. Aunque como supervisión escolar se inició en la época de los setenta del siglo pasado, nos demuestra que ha sido identificada como inspección. Ahora se aborda como supervisión-asesoría; supervisión-consulta; supervisión-creatividad, etc.

El concepto de supervisión-asesoría, se concibe, en términos generales como "(. . .) un servicio profesional, científico, democrático y creador que busca el planeamiento y las políticas educativas a manera de completar esfuerzos institucionales para el logro de metas institucionales, de interés común (. . .)" (16:113).

El cuerpo de supervisores en el país (*sea el nombre que se le quiera dar en el tiempo*) es el responsable de velar por el trabajo normal de las escuelas del país, así como de las leyes y reglamentos vigentes en los respectivos niveles. El cuerpo tiene a su cargo las funciones de supervisión, dirección técnica y asistencia pedagógica, estimulando además la iniciativa de los directores y maestros en su labor administrativa y docente. El proceso de supervisión se concibe como "(. . .) el proceso multiplicador necesario y permanente en el que se reciben, se dan e intercambian experiencias, enseñanzas e ideas y se confrontan esfuerzos, intereses

y conocimientos, con el fin de obtener mejores resultados en el proceso enseñanza aprendizaje (. . .)” (16:112).

La labor administrativa abarca algo más que las funciones básicas de planificación, organización y control. También incluye la función de supervisión para construir una estructura organizada tal, que conduzca al logro exitoso de los objetivos o metas de la institución particular, del sistema educativo en general.

En todas las escuelas primarias del país y de la zona, además de identificar, seleccionar y formular los objetivos, planificar el trabajo, organizar las acciones, asignar los recursos y controlar resultados, debe (. . .) preocuparse por mantener en forma constante la fase de motivación, a manera de incentivar para el cumplimiento de tareas, a fin de lograr los resultados previstos (. . .)” (12:231).

No debe escapar a la comprensión de que se está ante la problemática de la cultura misma. En las instituciones educativas, son fuerzas vivas de origen social, político y económico, las que se movilizan. No se puede, por tanto hablar de un producto igual al que se obtiene en las empresas de carácter económico, las que se obtiene en las empresas de carácter económico, sino de un ser humano formado integralmente y en el contexto social en que se desenvuelve.

Es así como la supervisión bajo cualquiera de sus denominaciones, representa una función estratégica del administrador educativo, con la que pueden enfrentarse a informaciones de procedencia variable, ideas e intenciones, en cuyas aplicaciones encontrará el logro de su labor.

d. CONTROL:

Esta, función es clara en la concreción final del esfuerzo gerencial del administrador, pues permite determinar los logros, introducir ajustes, iniciar acciones, estimular procesos, crear, transformar. El control es, por tanto, “(. . .) un

proceso efectivo y un resultado; se localiza en el nivel más alto de las decisiones y en el punto de cierre de las acciones administrativas (. . .) se le puede definir como la función que mantiene variaciones en los objetivos de las situaciones, sobre límites aceptables (. . .)” (12:17).

El control tiene los elementos indispensables siguientes,

1. *Presencia de Objetivos*
2. *Información sobre las condiciones existentes*
3. *Acciones Administrativas, incluyendo decisiones que aseguren la concordancia entre las tareas, actividades y condiciones, con los objetivos propuestos.*

El control se orienta hacia los resultados previstos y no a los individuos (*profesores, estudiantes, personal técnico y administrativo*) que integran las escuelas.

El propósito del control es asegurarse de que los objetivos propuestos se cumplan. Por esta razón, un método para garantizar su eficiencia, es la participación abierta y decidida del elemento humano y el uso de instrumentos apropiados.

¿Qué tipos de control son comúnmente utilizados?

Ante esta pregunta debemos responder que prácticamente todo recurso, tendiente a garantizar la búsqueda y la obtención de datos confiables y válidos en la toma de decisiones, pueden ser utilizados, menos la amenaza y la coerción.

En la función de control, el director debe cumplir con las responsabilidades básicas siguientes,

1. Procurar un ambiente apropiado para el inicio de las labores, incluyendo la preparación del trabajo, el ordenamiento de los procesos y el envío de mensajes.

2. Tener previstas las medidas que aplicará para adquirir la ejecución de sus indicaciones u órdenes, incluyendo la supervisión que llevará a cabo.
3. Anticiparse a las acciones, elaborando los medios que empleará en la ejecución indicaciones e incluyendo las evaluaciones que sean necesarias, así como las investigaciones que le permitan tomar decisiones más acertadas en la dirección de la institución a su cargo.

Es necesario, asimismo (. . .) agregar aquellas condiciones, por el carácter interno, de la institución, de lo siguiente,

1. Aplicación de un control, según los objetivos institucionales,
2. Capacidad de autodirección del personal de la escuela,
3. Eficiencia para detectar las diferencias que existen entre el esfuerzo y el ejecutado,
4. participación del personal en la ejecución de lo planificado,
5. Toma de decisiones conscientes y efectivas,
6. Carácter proyectivo del control, en su gestión, recursos y medios,
7. Flexibilidad para adaptarse a las condiciones cambiantes,
8. Revisión de etapas para evaluarlas periódicamente, a fin de determinar su calidad e introducir los ajustes necesarios,
9. Participación y control de las acciones de cada persona en las instituciones,
10. Previsión de las etapas para realizar evaluaciones periódicas de los planes de trabajo de la institución (. . .) (12:119).

4. *El Liderazgo del Director en la Escuela*

El rol del director en la escuela primaria ha estado históricamente en continuo desarrollo. Con todo, hoy día no están definidos con claridad o universalmente aceptadas cuales son, de hecho, el rol y las funciones del director de la escuela. La presión a favor de una mayor autonomía para los profesores, o la

creciente militancia de éstos, está forzando a una definición más clara del legítimo rol profesional del director.

Sin embargo, en la práctica real, el director aun tiene gran poder para dirigir al profesor. Este se encuentra en una situación relativamente débil para poder efectuar cambios básicos y de importancia.

Numerosos estudios han estudiado el liderazgo en dos dimensiones: *La Estructura y la Dimensión*.

La Estructura "(. . .) incluye aquellas en las que el director organiza y define las actividades del grupo y su propia relación con el mismo. Concreta el papel que espera desempeñar cada miembro del grupo, distribuye tareas, planifica con anticipación señala el camino a seguir en el que debe transitar (. . .)" (1:3).

La dimensión demuestra una preocupación más profunda por las necesidades de los miembros del grupo y engloba conductas tales como "(. . .) permitir una mayor participación en la toma de decisiones, alertar una mayor comunicación en ambos sentidos (. . .)".

Los Estudios psicológicos sobre liderazgo han orientado su función hacia las características personales del líder, mientras que los sociológicos se han dirigido más bien hacia ciertos aspectos de la situación en la que éste actúa. Por eso ha surgido un conflicto entre característica situación, ya que los que estudian esta materia se han dividido entre los rasgos personales del líder y en las interacciones del líder con sus seguidores.

Las escuelas son organizaciones muy complejas y sólo este hecho es suficiente para volvernos precavidos al aplicar a las mismas los conceptos sobre la conducta del líder. Las escuelas son entidades jerárquicas en su estructura organizada y esto implica roles distintos para sus administradores. Los profesores comprometidos en su trabajo profesional se diferencian en muchos aspectos de otros sujetos.

Una causa importante de conflictos entre roles, en el caso del director escolar, reside en lo que se espera de él, que sea administrador y líder, al mismo tiempo,

El administrador de una escuela está interesado en el funcionamiento de la organización. Hace posible, como director, el uso de procedimientos y estructuras ya establecidas, como director, el uso de procedimientos y estructuras ya establecidas para que la escuela alcance sus metas. El director es una fuerza estabilizadora en la escuela que especifica los fines de la misma e indica a todos a desempeñar sus funciones.

Los líderes inician los cambios en las organizaciones. Los líderes se inclinan por romper con el orden establecido. Las conductas de éstos se rigen en mayor medida, por metas amplias y universales.

No sería práctico esperar que un director emplee la mayor parte de su tiempo en actuar como líder, ya que debe prestar una atención cuidadosa a los asuntos administrativos. Es deseable que el administrador proporcione liderazgo en la escuela, aunque requerirá, por supuesto, cierto equilibrio en el ejercicio.

Hemphill ha facilitado algunas pistas para distinguir tres categorías en los esfuerzos de liderazgo, entre otras cosas “(. . .)”.

- a) **Liderazgo Potencial.** *Actos cuya situación e intención es desplegar liderazgo.*
- b) **Liderazgo Factual.** *Actuación en función de cambios para resolver problemas.*
- c) **Liderazgo Eficaz.** *Resolución de situaciones problemáticas en la escuela “(7:47)”.*
- d) **Liderazgo Propositivo.** *Puesta en marcha de proposiciones para resolver conflictos y superar limitaciones.*

Al planear la práctica del liderazgo, el director debe tener presente las condiciones que afectarán el proceso y el producto. "(. . .) para ejercer el liderazgo debe considerar los siguientes factores,

- **Estrategia.** *Reservar los esfuerzos de liderazgo para cambios mayores y significativos que tengan muy distintos los objetivos de la escuela. El director debe ser precavido en el ejercicio del liderazgo si trata de hacer cambios.*
- **Oportunidad.** *Planear los actos de liderazgo, con la frecuencia necesaria, para que la escuela no se estanque, pero no tan a menudo para causar una confusión indebida.*
- **Tácticas.** *Planear y realizar los actos de liderazgo reflexiva y cuidadosamente, a fin de garantizar los resultados (. . .) "(7:48)".*

Los líderes inician los ámbitos de la organización, de ahí que es necesario agregar los estilos de liderazgo. En cada estilo el líder debe seleccionar lo más adecuado, así,

1. **Fuerza:** *Como la energía interna para mover intereses y necesidades. Se utiliza el poder, la amenaza, la coerción para ver resultados.*
2. **Paternalismo:** *Se realiza sobre la expectativa de proteger, para mover la lealtad y el respeto. El director es un sujeto complaciente que complace deseos y expectativas.*
3. **Negociación:** *Surge de un arreglo recíproco por el que los profesores tendrán ciertos satisfactores a cambio de mostrarse diferentes con exigencias del director,*
4. **Recursos Propios:** *Significa tener objetivos idénticos. Esta congruencia evita, por supuesto la necesidad de usar la fuerza y el poder para influir en el grupo "(. . .) (9:51)".*

5. *La Organización, su Importancia y Principios*

Durante los inicios de la humanidad, los individuos se unían para trabajar en grupos para lograr fines comunes en aras de su propia sobrevivencia. Fue imprescindible establecer un orden en las tareas necesarias que el grupo debía realizar para vencer la resistencia del medio natural.

Con el tiempo las organizaciones se hicieron cada vez más complejas, al igual que sus problemas, debió existir un marco organizado para dirigir la complejidad. Las sociedades actuales, las empresas o escuelas, son entidades que, para estar ordenadas, deben tener principios de organización, para lograr de manera eficiente y eficaz sus grandes objetivos.

A. IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN

La importancia de la organización se centra en los siguientes aspectos (. . .),

1. ***Es de Carácter Continuo:*** *No puede decirse que una empresa o escuela ha dejado de organizarse, dado a que sus diversos recursos están expuestos a cambios constantes, por expansión, contracción o incorporación de nuevos productos o modalidades.*
2. ***Suministra los Métodos para un Desempeño Eficaz al dividir el Trabajo:*** *Contribuye a la mejora de los procesos.*
3. ***Reduce y Evita la Duplicación de Esfuerzos:*** *Raciona las actividades de trabajo, limita las funciones y responsabilidades entre los miembros del grupo; hace que cada uno se concentre en su actividad específica; logrando reducir costos e incrementar la productividad,*
 - *Establece una estructura que permite objetivos. Esta estructura crea un marco de referencia con líneas definidas de autoridad, responsabilidad y comunicación, que promueve la colaboración entre los miembros y mejora la toma de decisiones..*

B. EL PROCESO DE ORGANIZACIÓN

La organización es un proceso continuo que exige varias etapas las cuales se explican, siguiendo las ideas de Stoner y Wanker. Según ellos, el proceso de organización sigue las líneas en mención, (. . .)

1. **Detallar el Trabajo:** *Implica la identificación de todas las actividades, las cuales deben preservarse para tomar conciencia de la globalidad y luego dividirse en sus particularidades.*
2. **División del Trabajo:** *Implica dividir la carga total del trabajo en actividades que puedan ser ejecutadas en forma lógica, racional y cómo distribuir el trabajo, según las habilidades y conocimientos específicos.*
3. **Coordinación del Trabajo:** *La coordinación es el ordenamiento simultaneo y armonioso de los recursos, sean éstos financieros, materiales, humanos. La división del trabajo puede olvidar las metas organizativas. Pero, para alcanzar los objetivos, deben coordinarse cada uno de los recursos.*
4. **Seguimiento y Evaluación:** *Implica evaluación periódica con el fin de ajustar a la estructura algunos componentes y asegurar que sea compatible con las necesidades operativas subsecuentes "(. . .) (8:17)".*

B. PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN

Cada parte del proceso administrativo se rige por una serie de principios para sobrellevar una organización racional. La organización deberá observar los principios siguientes,

1. **De la Unidad de los Objetivos (Principio del Objetivo Perseguido):** *Este principio indica que todas y cada una de las actividades establecidas en la empresa o escuela deben relacionarse con el propósito y los objetivos generales. Requiere que los objetivos y las metas estén claramente definidos para su consecución.*

2. **De la Especialización (Principio de la División del Trabajo):** Indica que cuando se le asigna al trabajador o profesor tareas concretas en función a su grado o de especialización, éstas rinden el máximo de resultados.
3. **Escalas (Principio de la Jerarquía o Cadena Escalar):** Indica que cuando más clara es la línea de autoridad, desde el nivel más alto hasta el puesto más subordinado, más clara será la responsabilidad para tomar decisiones y más eficaz será la comunicación para lograr los planes.
4. **De la Definición Funcional (Principio de la Definición de Puestos de Difusión):** Indica que cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder al grado de autoridad necesario para cumplir con dicha responsabilidad. La autoridad no puede concebirse separada de la responsabilidad, puesto que la autoridad se delega, pero la responsabilidad se comparte.
5. **Unidad de Mando:** Los subordinados deben recibir órdenes de un solo jefe. Mientras más completas sean las relaciones de dependencia hacia un solo superior, menor será el problema de las instrucciones opuestas.
6. **Del Equilibrio entre Dirección y Control (Principio de Paridad de la Dirección y Control):** Cada grado de delegación debe corresponder al establecimiento de controles adecuados para asegurar la unidad de mando. En este principio hay un compromiso compartido entre delegado y delegante. El primero debe cumplirse y el segundo debe existir resultados óptimos.
7. **De Tramo o Gerencia (Principio de Amplitud):** Indica que debe existir un mínimo de personas a quienes se debe dirigir. El número depende de la repercusión y trascendencia del trabajo, de las habilidades o conocimientos de los subordinados, o complejidad de las tareas.

8. **De la Unidad de Dirección (Principio de la Funcionalidad):** Indica que debe haber un solo jefe para cada grupo de actividad con el mismo objetivo. La funcionalidad es el principio lógico de las operaciones análogas y complementarias. Ningún jefe debe invadir la esfera de acciones que no le correspondan.
9. **De la Coordinación (Principio del Equilibrio):** Indica que las unidades organizativas de una empresa o escuela deben mantenerse en equilibrio para asegurar la eficacia global de la estructura, para cumplir con los objetivos de la empresa.
10. **De la Continuidad:** Atiende al carácter continuo de la organización. La estructura necesita mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio en que opera "(...) (5:83)".
- La organización en la administración escolar es un proceso y/o componente fundamental para asegurar la calidad y la naturaleza de la institución.

6. PROBLEMAS DE LA ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN ESCOLAR

Los ordenamientos jurídicos en materia de educación señalan la estructura general de las agencias educativas, dentro de las cuales ocupan sitio preferente las instituciones educativas docentes. En armonía con dichos lineamientos, la teoría pedagógica procede a organizar la escuela en todos sus aspectos.

La organización escolar comprende el estudio de tres esenciales aspectos

"(...)",

- a) **La Organización Intraescolar**, que tiene que ver con dos problemas, el relativo a la situación e instalación material de la escuela así como el montaje del mobiliario y ornamentación, y el que concierne a las funciones específicas de maestros y alumnos.

- b) *Las relaciones Interescolares, entre las cuales reviste señalada significación, las relaciones existentes entre escuela y escuela, los vínculos entre la escuela y los niveles supervisores de control y supervisión.*
- c) *Los Vínculos Circumescolares, es decir, los nexos necesarios que hay entre la escuela, la comunidad y las diversas instituciones sociales (. . .).*

La organización y administración escolar se subdivide en General y Especial. La primera estudia las formas generales de la organización y administración docente, ello es, los principios comunes de todo plantel educativo. La segunda trata de señalar las condiciones peculiares de cada tipo y nivel escolar, los distintos servicios, la estructura interna a nivel de grado, las modalidades y tipos de administración y organización, hasta las particularidades del proceso docente.

Pero independientemente de los aspectos meramente legales hay un aspecto de carácter funcional que cada escuela debe atender desde el inicio de su labor organizacional, y que lo tendrá que hacer todos los ciclos escolares, fundamentalmente, al inicio de las labores, es el censo escolar.

El censo escolar es el punto de partida de una buena organización escolar. La legislación moderna entiende que para normar el principio de información, es decir, cuántos educandos potenciales están en edad escolar para iniciar su proceso formal. Además es importante recabar información necesaria como extracción geográfica, extracción familiar, estado nutricional, etc.

Un censo escolar debidamente elaborado permite, entre otras cosas, una adecuada distribución de las instituciones docentes dentro de un sistema formal oficial o privado, la ubicación, la clasificación, el ordenamiento y la previsión de recursos, en función de la estadística obtenida.

Otro elemento, y que es el continuo, es la inscripción de estudiantes. Un objetivo de la política educacional guatemalteca es organizar y suministrar el

servicio educacional a todos los ciudadanos, esto para evitar, hasta lo posible, los siguientes problemas,“(. . .)”,

- a) ***El Absentismo:*** *Hay niños y adolescentes que no reciben los servicios educativos, por una serie de razones en las cuales las socioeconómicas y las culturales tienen mucho que ver.*
- b) ***La Deserción:*** *Por razones económicas o culturales los niños y las niñas abandonan la escuela de manera definitiva. La familia o El Estado son los responsables del problema, pero también constituye estadística la poca o inexistente organización interna de la escuela.*
- c) ***Asistencia irregular:*** *Alumnos (as) que no asistan regularmente a la escuela, por una serie de razones: económicas, sociales, culturales, o por razones de enfermedad. Se dan problemas endémicos en la localidad que imposibilita la regularidad escolar. Una asistencia irregular prolongada da lugar a la interrupción, que lo ocasiona, evidentemente, retrasos de aprendizaje, trastorno en el ritmo de desarrollo y no promoción (. . .).*

El proceso docente requiere servicios de organización intensivamente y permanente. Matriculados los alumnos, hay que agruparlos, clasificándolos. La clasificación de los alumnos se da en función de criterios diversos, por edad, por afinidad, por ritmos de aprendizaje o por objetivos de aprendizaje no concluidos. El aula o la escuela, es una comunidad de trabajo diferenciada, según pautas de organización, pensando siempre en que cada clasificación realizada por el docente, tiene un criterio válido y dinámico.

El director, por otra parte, debe conocer muy bien las distintas clases de organización, éstas son: La Organización Vertical y La Horizontal. La organización horizontal atiende a una clase de actitudes de los alumnos y profesores. La organización vertical de la enseñanza lleva consigo la idea de la escuela graduada. Esta consta de diferentes grados, atendiendo a su edad cronológica y/o mental.

Otro servicio muy importante que la escuela debe organizar es la orientación escolar. El educando posee una peculiar naturaleza portadora de temperamento y carácter, de ciertas disposiciones que se traducen en determinadas aptitudes o actitudes. Muchos estudiantes fracasan porque la escuela no les ayuda a descubrir sus posibilidades creadoras.

La orientación escolar tiene la tarea de encaminar convenientemente al alumno, a efecto de que éste descubra convenientemente sus tres etapas, la orientación escolar que coloca al alumno en las postrimerías de la niñez (11 – 13 años), es el lugar donde puede desplegar sus potencialidades psicomotoras e intelectuales. La orientación profesional que decide de manera muy aproximada en la edad de la juventud (18 – 24 años) la profesión del estudiante.

Otro talento que la escuela bien organizada no puede descuidar es la disciplina interna. La comunidad escolar requiere de un ordenamiento permanente, sobre la base de un sistema normativo, de consenso. De consenso, se insiste, en virtud de que la norma debe ser reflejo de los intereses compartidos (Director – Profesor – Alumno).

El orden es un ritmo de vida que el niño realiza desde su nacimiento, la regla se convierte en hábito: la hora del alimento, del sueño, del aseo, etc. El orden es un elemento necesario de la vida y el fundamento de las relaciones sociales.

Sin embargo, la disciplina debe estar a tono con la edad psicobiológica del educando, ha de tomar cada una de las etapas de desarrollo en cuenta. Jamás de exceder la cantidad y magnitud de la carga disciplinaria a la capacidad de comprensión de éste.

El fundamento de la disciplina reside en el asentimiento libre del alumno y se funda en su propia autonomía. La autonomía constituye la capacidad de dirigirse en forma autónoma, en seleccionar racionalmente, en actuar con responsabilidad, esta es la tarea del claustro de profesores y del director, fundamentalmente.

La organización interna de la escuela deberá atender, prioritariamente, la conducción del aprendizaje. La organización deberá prever la naturaleza y fines del proceso, el perfil de entrada y de salida, los objetivos generales y específicos y los contenidos instrumentales que el alumno deberá aprender y ejecutar durante su vida escolar.

Hay un mínimo de conocimientos, destrezas y actitudes que los alumnos deberán aprender durante su estancia en la escuela, los cuales se constituyen en instrumentos en el nivel primario, que es el común denominador del caudal del niño guatemalteco.

Se necesita organizar el p \acute{e} nsum, a efecto de dotar al niño del nivel primario de las herramientas fundamentales para sobrellevar la vida, incorporarse al trabajo productivo de la comunidad y convertirse en un motor del desarrollo local.

La orientación y la organización, como procesos continuos y permanentes, deberán evaluar permanentemente el desarrollo biosicológico y social del niño de 7 a los 14 años. No hacerlo es desestimar un servicio esencial en el proceso formativo del niño del nivel primario.

Al reconocer que las escuelas se diferencian notablemente unas de otras, no solo en su arquitectura o en sus características, como la composición étnica de su población estudiantil, los directores con cierta experiencia tienden a percibir rápidamente la individualidad de su escuela. A esta individualidad se le llama *Atmósfera Escolar* o *Clima Organizacional*. ¿Cómo se evidencia la diferencia entre un clima y otro?

En una u otra escuela se evidencian rasgos de colaboración, solidaridad y confianza. En otras escuelas, por el contrario, se advierten tensiones que se expresan en el rostro de los profesores y en las reacciones, en su manera de hablar,

en la forma cómo enseñan y orientan a sus alumnos. Algunas escuelas parecen ser más ruidosas y desordenadas y los profesores gritan a menudo más de la cuenta. En otras escuelas el director muestra su posición y autoridad al acentuar con frecuencia la formalidad y la corrección. En otras, da la impresión de estar demasiado ocupado para prestar atención personal a cualquiera.

Estas sutiles diferencias que caracterizan al entorno psicológico constituyen el sistema viviente de la organización, es el ámbito propio del clima organizacional.

En una organización escolar, particularmente en el oriente del país, es susceptible que el clima organizacional está contaminado por una serie de variables. Un ambiente contaminado denota una administración en crisis, llena de conflictos. Ante esto el director deberá controlar este conflicto y mantenerlo dentro de límites tolerables. Entre las técnicas para lograrlo están aquellas "(. . .) que desarrollan en la organización una atmósfera interpersonal que permita a los componentes en principio, aceptar la existencia del conflicto, hablar sobre él y trabajar para reducir las causas del mismo (. . .) se requiere, antes que nada, que se cree una atmósfera interpersonal de confianza, franqueza y tranquilidad, sin la cual no se inicia el tratamiento del conflicto (. . .)" (19:134).

En este contexto, existe la dinámica del consentimiento. El consentimiento asegura un tipo de acoplamiento entre las necesidades del individuo y la organización, pero ésta dependerá, en gran medida, de cómo se atraiga al personal de las escuelas. Etzioni Amital (escritor americano) llama coercitivas "(. . .) a las organizaciones que fuerzan al individuo a hacer tareas determinadas, o personas, sin preguntar cómo se encuentran, a veces en forma punitiva, o a través de la esclavitud del salario (. . .). Existen así mismo, las organizaciones normativas, gracias a un intenso compromiso con ciertos ideales y objetivos (. . .) las asociaciones voluntarias podrían responder a esta última descripción (. . .)" (19:14).

El clima organizacional exige también hacer un análisis particular de la percepción de los docentes de las escuelas. Esta percepción se acerca más al cúmulo de actitudes de los docente y administradores, en una dinámica de cambio en el ambiente interno de las escuelas. Así tenemos que hay profesores y directores con las siguientes actitudes,

1. **Despreocupación:** *Se refiere a la tendencia de no estar en lo que se debe estar, dejarse llevar por la rutina, sin acoplamiento al trabajo que se tenga que desarrollar.*
2. **Obstrucción:** *Se refiere a la idea de bloquear el trabajo, justificar otras tareas, organizarse en contra de las disposiciones, retractarse de una responsabilidad, etc. Con el animo de que, subjetivamente, las metas no se cumplan. En ese sentido, los profesores, o el director, en su caso, ponen más obstáculos que facilidades de trabajo.*
3. **Espíritu:** *Se refiere a la moral de los profesores. Estos ven satisfechas sus necesidades sociales y se sienten al mismo tiempo realizados en sus trabajos, si hay sentido de comunidad y cuerpo organizado en la escuela.*
4. **Intimidación:** *Se refiere al disfrute de sus relaciones sociales. Esta dimensión describe las satisfacciones de las necesidades sociales que no se halla necesariamente vinculadas a la realización de las tareas.*

ACTITUDES DEL DIRECTOR

Las actitudes del director deben ser:

2. **RESERVA:** Se refiere a la conducta formalista e impersonal del director. Esta actúa según el reglamento y prefiere guiarse por normas y reglas, más que tratar con los profesores de "Tú a Tú" y de un modo más informal.
3. **ÉNFASIS EN EL RENDIMIENTO:** Se refiere a la conducta del director caracterizada por una supervisión directa de su Staff. Es aquel que juega el papel de capataz. En comunicación con los demás juega en un solo sentido, y no se muestra receptivo con sus profesores.

en la forma cómo enseñan y orientan a sus alumnos. Algunas escuelas parecen ser más ruidosas y desordenadas y los profesores gritan a menudo más de la cuenta. En otras escuelas el director muestra su posición y autoridad al acentuar con frecuencia la formalidad y la corrección. En otras, da la impresión de estar demasiado ocupado para prestar atención personal a cualquiera.

Estas sutiles diferencias que caracterizan al entorno psicológico constituyen el sistema viviente de la organización, es el ámbito propio del clima organizacional.

En una organización escolar, particularmente en el oriente del país, es susceptible que el clima organizacional está contaminado por una serie de variables. Un ambiente contaminado denota una administración en crisis, llena de conflictos. Ante esto el director deberá controlar este conflicto y mantenerlo dentro de límites tolerables. Entre las técnicas para lograrlo están aquellas "(. . .) que desarrollan en la organización una atmósfera interpersonal que permita a los componentes en principio, aceptar la existencia del conflicto, hablar sobre él y trabajar para reducir las causas del mismo (. . .) se requiere, antes que nada, que se cree una atmósfera interpersonal de confianza, franqueza y tranquilidad, sin la cual no se inicia el tratamiento del conflicto (. . .)" (19:134).

En este contexto, existe la dinámica del consentimiento. El consentimiento asegura un tipo de acoplamiento entre las necesidades del individuo y la organización, pero ésta dependerá, en gran medida, de cómo se atraiga al personal de las escuelas. Etzioni Amital (escritor americano) llama coercitivas "(. . .) a las organizaciones que fuerzan al individuo a hacer tareas determinadas, o personas, sin preguntar cómo se encuentran, a veces en forma punitiva, o a través de la esclavitud del salario (. . .). Existen así mismo, las organizaciones normativas, gracias a un intenso compromiso con ciertos ideales y objetivos (. . .) las asociaciones voluntarias podrían responder a esta última descripción (. . .)" (19:14).

La organización interna de la escuela deberá atender, prioritariamente, la conducción del aprendizaje. La organización deberá prever la naturaleza y fines del proceso, el perfil de entrada y de salida, los objetivos generales y específicos y los contenidos instrumentales que el alumno deberá aprender y ejecutar durante su vida escolar.

Hay un mínimo de conocimientos, destrezas y actitudes que los alumnos deberán aprender durante su estancia en la escuela, los cuales se constituyen en instrumentos en el nivel primario, que es el común denominador del caudal del niño guatemalteco.

Se necesita organizar el p \acute{e} nsum, a efecto de dotar al niño del nivel primario de las herramientas fundamentales para sobrellevar la vida, incorporarse al trabajo productivo de la comunidad y convertirse en un motor del desarrollo local.

La orientación y la organización, como procesos continuos y permanentes, deberán evaluar permanentemente el desarrollo biosicológico y social del niño de 7 a los 14 años. No hacerlo es desestimar un servicio esencial en el proceso formativo del niño del nivel primario.

Al reconocer que las escuelas se diferencian notablemente unas de otras, no solo en su arquitectura o en sus características, como la composición étnica de su población estudiantil, los directores con cierta experiencia tienden a percibir rápidamente la individualidad de su escuela. A esta individualidad se le llama *Atmósfera Escolar* o *Clima Organizacional*. ¿Cómo se evidencia la diferencia entre un clima y otro?

En una u otra escuela se evidencian rasgos de colaboración solidaridad y confianza. En otras escuelas, por el contrario, se advierten tensiones que se expresan en el rostro de los profesores y en las reacciones, en su manera de hablar,

Otro servicio muy importante que la escuela debe organizar es la orientación escolar. El educando posee una peculiar naturaleza portadora de temperamento y carácter, de ciertas disposiciones que se traducen en determinadas aptitudes o actitudes. Muchos estudiantes fracasan porque la escuela no les ayuda a descubrir sus posibilidades creadoras.

La orientación escolar tiene la tarea de encaminar convenientemente al alumno, a efecto de que éste descubra convenientemente sus tres etapas, la orientación escolar que coloca al alumno en las postrimerías de la niñez (11 – 13 años), es el lugar donde puede desplegar sus potencialidades psicomotoras e intelectuales. La orientación profesional que decide de manera muy aproximada en la edad de la juventud (18 – 24 años) la profesión del estudiante.

Otro talento que la escuela bien organizada no puede descuidar es la disciplina interna. La comunidad escolar requiere de un ordenamiento permanente, sobre la base de un sistema normativo, de consenso. De consenso, se insiste, en virtud de que la norma debe ser reflejo de los intereses compartidos (Director – Profesor – Alumno).

El orden es un ritmo de vida que el niño realiza desde su nacimiento, la regla se convierte en hábito: la hora del alimento, del sueño, del aseo, etc. El orden es un elemento necesario de la vida y el fundamento de las relaciones sociales.

Sin embargo, la disciplina debe estar a tono con la edad psicobiológica del educando, ha de tomar cada una de las etapas de desarrollo en cuenta. Jamás de exceder la cantidad y magnitud de la carga disciplinaria a la capacidad de comprensión de éste.

El fundamento de la disciplina reside en el asentimiento libre del alumno y se funda en su propia autonomía. La autonomía constituye la capacidad de dirigirse en forma autónoma, en seleccionar racionalmente, en actuar con responsabilidad, esta es la tarea del claustro de profesores y del director, fundamentalmente.

servicio educacional a todos los ciudadanos, esto para evitar, hasta lo posible, los siguientes problemas,“(. . .)”,

- a) ***El Absentismo:*** *Hay niños y adolescentes que no reciben los servicios educativos, por una serie de razones en las cuales las socioeconómicas y las culturales tienen mucho que ver.*
- b) ***La Deserción:*** *Por razones económicas o culturales los niños y las niñas abandonan la escuela de manera definitiva. La familia o El Estado son los responsables del problema, pero también constituye estadística la poca o inexistente organización interna de la escuela.*
- c) ***Asistencia irregular:*** *Alumnos (as) que no asistan regularmente a la escuela, por una serie de razones: económicas, sociales, culturales, o por razones de enfermedad. Se dan problemas endémicos en la localidad que imposibilita la regularidad escolar. Una asistencia irregular prolongada da lugar a la interrupción, que lo ocasiona, evidentemente, retrasos de aprendizaje, trastorno en el ritmo de desarrollo y no promoción (. . .).*

El proceso docente requiere servicios de organización intensivamente y permanente. Matriculados los alumnos, hay que agruparlos, clasificándolos. La clasificación de los alumnos se da en función de criterios diversos, por edad, por afinidad, por ritmos de aprendizaje o por objetivos de aprendizaje no concluidos. El aula o la escuela, es una comunidad de trabajo diferenciada, según pautas de organización, pensando siempre en que cada clasificación realizada por el docente, tiene un criterio válido y dinámico.

El director, por otra parte, debe conocer muy bien las distintas clases de organización, éstas son: La Organización Vertical y La Horizontal. La organización horizontal atiende a una clase de actitudes de los alumnos y profesores. La organización vertical de la enseñanza lleva consigo la idea de la escuela graduada. Esta consta de diferentes grados, atendiendo a su edad cronológica y/o mental.

- b) *Las relaciones Interescolares, entre las cuales reviste señalada significación, las relaciones existentes entre escuela y escuela, los vínculos entre la escuela y los niveles supervisores de control y supervisión.*
- c) *Los Vínculos Circumescolares, es decir, los nexos necesarios que hay entre la escuela, la comunidad y las diversas instituciones sociales (. . .).*

La organización y administración escolar se subdivide en General y Especial. La primera estudia las formas generales de la organización y administración docente, ello es, los principios comunes de todo plantel educativo. La segunda trata de señalar las condiciones peculiares de cada tipo y nivel escolar, los distintos servicios, la estructura interna a nivel de grado, las modalidades y tipos de administración y organización, hasta las particularidades del proceso docente.

Pero independientemente de los aspectos meramente legales hay un aspecto de carácter funcional que cada escuela debe atender desde el inicio de su labor organizacional, y que lo tendrá que hacer todos los ciclos escolares, fundamentalmente, al inicio de las labores, es el censo escolar.

El censo escolar es el punto de partida de una buena organización escolar. La legislación moderna entiende que para normar el principio de información, es decir, cuántos educandos potenciales están en edad escolar para iniciar su proceso formal. Además es importante recabar información necesaria como extracción geográfica, extracción familiar, estado nutricional, etc.

Un censo escolar debidamente elaborado permite, entre otras cosas, una adecuada distribución de las instituciones docentes dentro de un sistema formal oficial o privado, la ubicación, la clasificación, el ordenamiento y la previsión de recursos, en función de la estadística obtenida.

Otro elemento, y que es el continuo, es la inscripción de estudiantes. Un objetivo de la política educacional guatemalteca es organizar y suministrar el

8. **De la Unidad de Dirección (Principio de la Funcionalidad):** Indica que debe haber un solo jefe para cada grupo de actividad con el mismo objetivo. La funcionalidad es el principio lógico de las operaciones análogas y complementarias. Ningún jefe debe invadir la esfera de acciones que no le correspondan.
9. **De la Coordinación (Principio del Equilibrio):** Indica que las unidades organizativas de una empresa o escuela deben mantenerse en equilibrio para asegurar la eficacia global de la estructura, para cumplir con los objetivos de la empresa.
10. **De la Continuidad:** Atiende al carácter continuo de la organización. La estructura necesita mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio en que opera "(...) (5:83)".
- La organización en la administración escolar es un proceso y/o componente fundamental para asegurar la calidad y la naturaleza de la institución.

6. PROBLEMAS DE LA ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN ESCOLAR

Los ordenamientos jurídicos en materia de educación señalan la estructura general de las agencias educativas, dentro de las cuales ocupan sitio preferente las instituciones educativas docentes. En armonía con dichos lineamientos, la teoría pedagógica procede a organizar la escuela en todos sus aspectos.

La organización escolar comprende el estudio de tres esenciales aspectos

"(...)",

- a) **La Organización Intraescolar**, que tiene que ver con dos problemas, el relativo a la situación e instalación material de la escuela así como el montaje del mobiliario y ornamentación, y el que concierne a las funciones específicas de maestros y alumnos.

2. **De la Especialización (Principio de la División del Trabajo):** Indica que cuando se le asigna al trabajador o profesor tareas concretas en función a su grado o de especialización, éstas rinden el máximo de resultados.
3. **Escalas (Principio de la Jerarquía o Cadena Escalar):** Indica que cuando más clara es la línea de autoridad, desde el nivel más alto hasta el puesto más subordinado, más clara será la responsabilidad para tomar decisiones y más eficaz será la comunicación para lograr los planes.
4. **De la Definición Funcional (Principio de la Definición de Puestos de Difusión):** Indica que cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder al grado de autoridad necesario para cumplir con dicha responsabilidad. La autoridad no puede concebirse separada de la responsabilidad, puesto que la autoridad se delega, pero la responsabilidad se comparte.
5. **Unidad de Mando:** Los subordinados deben recibir órdenes de un solo jefe. Mientras más completas sean las relaciones de dependencia hacia un solo superior, menor será el problema de las instrucciones opuestas.
6. **Del Equilibrio entre Dirección y Control (Principio de Paridad de la Dirección y Control):** Cada grado de delegación debe corresponder al establecimiento de controles adecuados para asegurar la unidad de mando. En este principio hay un compromiso compartido entre delegado y delegante. El primero debe cumplirse y el segundo debe existir resultados óptimos.
7. **De Tramo o Gerencia (Principio de Amplitud):** Indica que debe existir un mínimo de personas a quienes se debe dirigir. El número depende de la repercusión y trascendencia del trabajo, de las habilidades o conocimientos de los subordinados, o complejidad de las tareas.

B. EL PROCESO DE ORGANIZACIÓN

La organización es un proceso continuo que exige varias etapas las cuales se explican, siguiendo las ideas de Stoner y Wanker. Según ellos, el proceso de organización sigue las líneas en mención, (...)

1. **Detallar el Trabajo:** *Implica la identificación de todas las actividades, las cuales deben preservarse para tomar conciencia de la globalidad y luego dividirse en sus particularidades.*
2. **División del Trabajo:** *Implica dividir la carga total del trabajo en actividades que puedan ser ejecutadas en forma lógica, racional y cómo distribuir el trabajo, según las habilidades y conocimientos específicos.*
3. **Coordinación del Trabajo:** *La coordinación es el ordenamiento simultaneo y armonioso de los recursos, sean éstos financieros, materiales, humanos. La división del trabajo puede olvidar las metas organizativas. Pero, para alcanzar los objetivos, deben coordinarse cada uno de los recursos.*
4. **Seguimiento y Evaluación:** *Implica evaluación periódica con el fin de ajustar a la estructura algunos componentes y asegurar que sea compatible con las necesidades operativas subsecuentes "(...) (8:17)".*

B. PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN

Cada parte del proceso administrativo se rige por una serie de principios para sobrellevar una organización racional. La organización deberá observar los principios siguientes,

1. **De la Unidad de los Objetivos (Principio del Objetivo Perseguido):** *Este principio indica que todas y cada una de las actividades establecidas en la empresa o escuela deben relacionarse con el propósito y los objetivos generales. Requiere que los objetivos y las metas estén claramente definidos para su consecución.*

5. *La Organización, su Importancia y Principios*

Durante los inicios de la humanidad, los individuos se unían para trabajar en grupos para lograr fines comunes en aras de su propia sobrevivencia. Fue imprescindible establecer un orden en las tareas necesarias que el grupo debía realizar para vencer la resistencia del medio natural.

Con el tiempo las organizaciones se hicieron cada vez más complejas, al igual que sus problemas, debió existir un marco organizado para dirigir la complejidad. Las sociedades actuales, las empresas o escuelas, son entidades que, para estar ordenadas, deben tener principios de organización, para lograr de manera eficiente y eficaz sus grandes objetivos.

A. IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN

La importancia de la organización se centra en los siguientes aspectos (. . .),

1. ***Es de Carácter Continuo:*** *No puede decirse que una empresa o escuela ha dejado de organizarse, dado a que sus diversos recursos están expuestos a cambios constantes, por expansión, contracción o incorporación de nuevos productos o modalidades.*
2. ***Suministra los Métodos para un Desempeño Eficaz al dividir el Trabajo:*** *Contribuye a la mejora de los procesos.*
3. ***Reduce y Evita la Duplicación de Esfuerzos:*** *Raciona las actividades de trabajo, limita las funciones y responsabilidades entre los miembros del grupo; hace que cada uno se concentre en su actividad específica; logrando reducir costos e incrementar la productividad,*
 - *Establece una estructura que permite objetivos. Esta estructura crea un marco de referencia con líneas definidas de autoridad, responsabilidad y comunicación, que promueve la colaboración entre los miembros y mejora la toma de decisiones..*

Al planear la práctica del liderazgo, el director debe tener presente las condiciones que afectarán el proceso y el producto. "(. . .) para ejercer el liderazgo debe considerar los siguientes factores,

- **Estrategia.** *Reservar los esfuerzos de liderazgo para cambios mayores y significativos que tengan muy distintos los objetivos de la escuela. El director debe ser precavido en el ejercicio del liderazgo si trata de hacer cambios.*
- **Oportunidad.** *Planear los actos de liderazgo, con la frecuencia necesaria, para que la escuela no se estanque, pero no tan a menudo para causar una confusión indebida.*
- **Tácticas.** *Planear y realizar los actos de liderazgo reflexiva y cuidadosamente, a fin de garantizar los resultados (. . .) "(7:48)".*

Los líderes inician los ámbitos de la organización, de ahí que es necesario agregar los estilos de liderazgo. En cada estilo el líder debe seleccionar lo más adecuado, así,

1. **Fuerza:** *Como la energía interna para mover intereses y necesidades. Se utiliza el poder, la amenaza, la coerción para ver resultados.*
2. **Paternalismo:** *Se realiza sobre la expectativa de proteger, para mover la lealtad y el respeto. El director es un sujeto complaciente que complace deseos y expectativas.*
3. **Negociación:** *Surge de un arreglo recíproco por el que los profesores tendrán ciertos satisfactores a cambio de mostrarse diferentes con exigencias del director,*
4. **Recursos Propios:** *Significa tener objetivos idénticos. Esta congruencia evita, por supuesto la necesidad de usar la fuerza y el poder para influir en el grupo "(. . .) (9:51)".*

Una causa importante de conflictos entre roles, en el caso del director escolar, reside en lo que se espera de él, que sea administrador y líder, al mismo tiempo,

El administrador de una escuela está interesado en el funcionamiento de la organización. Hace posible, como director, el uso de procedimientos y estructuras ya establecidas, como director, el uso de procedimientos y estructuras ya establecidas para que la escuela alcance sus metas. El director es una fuerza estabilizadora en la escuela que especifica los fines de la misma e indica a todos a desempeñar sus funciones.

Los líderes inician los cambios en las organizaciones. Los líderes se inclinan por romper con el orden establecido. Las conductas de éstos se rigen en mayor medida, por metas amplias y universales.

No sería práctico esperar que un director emplee la mayor parte de su tiempo en actuar como líder, ya que debe prestar una atención cuidadosa a los asuntos administrativos. Es deseable que el administrador proporcione liderazgo en la escuela, aunque requerirá, por supuesto, cierto equilibrio en el ejercicio.

Hemphill ha facilitado algunas pistas para distinguir tres categorías en los esfuerzos de liderazgo, entre otras cosas “(. . .)”.

- a) **Liderazgo Potencial.** *Actos cuya situación e intención es desplegar liderazgo.*
- b) **Liderazgo Factual.** *Actuación en función de cambios para resolver problemas.*
- c) **Liderazgo Eficaz.** *Resolución de situaciones problemáticas en la escuela “(7:47)”.*
- d) **Liderazgo Propositivo.** *Puesta en marcha de proposiciones para resolver conflictos y superar limitaciones.*

creciente militancia de éstos, está forzando a una definición más clara del legítimo rol profesional del director.

Sin embargo, en la práctica real, el director aun tiene gran poder para dirigir al profesor. Este se encuentra en una situación relativamente débil para poder efectuar cambios básicos y de importancia.

Numerosos estudios han estudiado el liderazgo en dos dimensiones: *La Estructura y la Dimensión*.

La Estructura "(. . .) incluye aquellas en las que el director organiza y define las actividades del grupo y su propia relación con el mismo. Concreta el papel que espera desempeñar cada miembro del grupo, distribuye tareas, planifica con anticipación señala el camino a seguir en el que debe transitar (. . .)" (1:3).

La dimensión demuestra una preocupación más profunda por las necesidades de los miembros del grupo y engloba conductas tales como "(. . .) permitir una mayor participación en la toma de decisiones, alertar una mayor comunicación en ambos sentidos (. . .)".

Los Estudios psicológicos sobre liderazgo han orientado su función hacia las características personales del líder, mientras que los sociológicos se han dirigido más bien hacia ciertos aspectos de la situación en la que éste actúa. Por eso ha surgido un conflicto entre característica situación, ya que los que estudian esta materia se han dividido entre los rasgos personales del líder y en las interacciones del líder con sus seguidores.

Las escuelas son organizaciones muy complejas y sólo este hecho es suficiente para volvernos precavidos al aplicar a las mismas los conceptos sobre la conducta del líder. Las escuelas son entidades jerárquicas en su estructura organizada y esto implica roles distintos para sus administradores. Los profesores comprometidos en su trabajo profesional se diferencian en muchos aspectos de otros sujetos.

2. Tener previstas las medidas que aplicará para adquirir la ejecución de sus indicaciones u órdenes, incluyendo la supervisión que llevará a cabo.
3. Anticiparse a las acciones, elaborando los medios que empleará en la ejecución indicaciones e incluyendo las evaluaciones que sean necesarias, así como las investigaciones que le permitan tomar decisiones más acertadas en la dirección de la institución a su cargo.

Es necesario, asimismo (. . .) agregar aquellas condiciones, por el carácter interno, de la institución, de lo siguiente,

1. Aplicación de un control, según los objetivos institucionales,
2. Capacidad de autodirección del personal de la escuela,
3. Eficiencia para detectar las diferencias que existen entre el esfuerzo y el ejecutado,
4. participación del personal en la ejecución de lo planificado,
5. Toma de decisiones conscientes y efectivas,
6. Carácter proyectivo del control, en su gestión, recursos y medios,
7. Flexibilidad para adaptarse a las condiciones cambiantes,
8. Revisión de etapas para evaluarlas periódicamente, a fin de determinar su calidad e introducir los ajustes necesarios,
9. Participación y control de las acciones de cada persona en las instituciones,
10. Previsión de las etapas para realizar evaluaciones periódicas de los planes de trabajo de la institución (. . .) (12:119).

4. *El Liderazgo del Director en la Escuela*

El rol del director en la escuela primaria ha estado históricamente en continuo desarrollo. Con todo, hoy día no están definidos con claridad o universalmente aceptadas cuales son, de hecho, el rol y las funciones del director de la escuela. La presión a favor de una mayor autonomía para los profesores, o la

proceso efectivo y un resultado; se localiza en el nivel más alto de las decisiones y en el punto de cierre de las acciones administrativas (. . .) se le puede definir como la función que mantiene variaciones en los objetivos de las situaciones, sobre límites aceptables (. . .)” (12:17).

El control tiene los elementos indispensables siguientes,

1. *Presencia de Objetivos*
2. *Información sobre las condiciones existentes*
3. *Acciones Administrativas, incluyendo decisiones que aseguren la concordancia entre las tareas, actividades y condiciones, con los objetivos propuestos.*

El control se orienta hacia los resultados previstos y no a los individuos (*profesores, estudiantes, personal técnico y administrativo*) que integran las escuelas.

El propósito del control es asegurarse de que los objetivos propuestos se cumplan. Por esta razón, un método para garantizar su eficiencia, es la participación abierta y decidida del elemento humano y el uso de instrumentos apropiados.

¿Qué tipos de control son comúnmente utilizados?

Ante esta pregunta debemos responder que prácticamente todo recurso, tendiente a garantizar la búsqueda y la obtención de datos confiables y válidos en la toma de decisiones, pueden ser utilizados, menos la amenaza y la coerción.

En la función de control, el director debe cumplir con las responsabilidades básicas siguientes,

1. Procurar un ambiente apropiado para el inicio de las labores, incluyendo la preparación del trabajo, el ordenamiento de los procesos y el envío de mensajes.

y conocimientos, con el fin de obtener mejores resultados en el proceso enseñanza aprendizaje (. . .)” (16:112).

La labor administrativa abarca algo más que las funciones básicas de planificación, organización y control. También incluye la función de supervisión para construir una estructura organizada tal, que conduzca al logro exitoso de los objetivos o metas de la institución particular, del sistema educativo en general.

En todas las escuelas primarias del país y de la zona, además de identificar, seleccionar y formular los objetivos, planificar el trabajo, organizar las acciones, asignar los recursos y controlar resultados, debe (. . .) preocuparse por mantener en forma constante la fase de motivación, a manera de incentivar para el cumplimiento de tareas, a fin de lograr los resultados previstos (. . .)” (12:231).

No debe escapar a la comprensión de que se está ante la problemática de la cultura misma. En las instituciones educativas, son fuerzas vivas de origen social, político y económico, las que se movilizan. No se puede, por tanto hablar de un producto igual al que se obtiene en las empresas de carácter económico, las que se obtiene en las empresas de carácter económico, sino de un ser humano formado integralmente y en el contexto social en que se desenvuelve.

Es así como la supervisión bajo cualquiera de sus denominaciones, representa una función estratégica del administrador educativo, con la que pueden enfrentarse a informaciones de procedencia variable, ideas e intenciones, en cuyas aplicaciones encontrará el logro de su labor.

d. CONTROL:

Esta, función es clara en la concreción final del esfuerzo gerencial del administrador, pues permite determinar los logros, introducir ajustes, iniciar acciones, estimular procesos, crear, transformar. El control es, por tanto, “(. . .) un

Cuando estamos ante la función de la coordinación, sea en el sentido vertical y horizontal, la delegación de autoridad y en compromiso de responsabilidad son aspectos cruciales de importancia.

La confusión en los niveles de autoridad actúan en contra de la coordinación efectiva "(. . .) sólo un claro proceso de comunicación permitirá enmendar los errores que se presenten (. . .)".

c. SUPERVISIÓN:

En el sistema educativo guatemalteco el nacimiento y la evolución de la supervisión se remonta a la época de la colonia. Poco a poco ha ido transformándose hasta adquirir un dinamismo mayor en nuestros días. Aunque como supervisión escolar se inició en la época de los setenta del siglo pasado, nos demuestra que ha sido identificada como inspección. Ahora se aborda como supervisión-asesoría; supervisión-consulta; supervisión-creatividad, etc.

El concepto de supervisión-asesoría, se concibe, en términos generales como "(. . .) un servicio profesional, científico, democrático y creador que busca el planeamiento y las políticas educativas a manera de completar esfuerzos institucionales para el logro de metas institucionales, de interés común (. . .)" (16:113).

El cuerpo de supervisores en el país (*sea el nombre que se le quiera dar en el tiempo*) es el responsable de velar por el trabajo normal de las escuelas del país, así como de las leyes y reglamentos vigentes en los respectivos niveles. El cuerpo tiene a su cargo las funciones de supervisión, dirección técnica y asistencia pedagógica, estimulando además la iniciativa de los directores y maestros en su labor administrativa y docente. El proceso de supervisión se concibe como "(. . .) el proceso multiplicador necesario y permanente en el que se reciben, se dan e intercambian experiencias, enseñanzas e ideas y se confrontan esfuerzos, intereses

5. **Responsabilidad y Delegación:** *El proceso de delegación se caracteriza por el hecho peculiar de que quien delega autoridad se queda con tanta autoridad como la que tenía antes de delegar. Esto explica por qué la delegación de deberes no libera al director de su responsabilidad, porque él debe continuar con la guía o dirección y mantener la atención y relación adecuada con los subordinados que recibieron la delegación de la autoridad. Es conveniente señalar algunas dificultades que afectan el proceso de delegación, pues su conocimiento puede evitar errores al administrador educativo. Las dos dificultades mayores son el deseo de querer dominar la institución que caracteriza a muchos directores y la negligencia de delegar, debido a una actitud desfavorable hacia los subordinados. Para poder delegar con efectividad, lo cual fortalece a la escuela, se debe propiciar la delegación planeada de antemano, la selección adecuada de aquello que se va a delegar, entrenar apropiadamente al personal y procurar descentralizar el proceso.*

b. COORDINACIÓN:

Las tareas de toda organización, ya sea educativa o no, deben agruparse en torno a la coordinación de esfuerzos. Se entiende por coordinación “(. . .) la unión de esfuerzos tendientes al logro de objetivos de la institución (. . .)” (2:116).

La coordinación, en cuanto a su ejecución, se refiere o se une estrechamente al liderazgo y al hacerlo así se introduce un elemento de importancia en la búsqueda de eficiencia y eficacia en el trabajo administrativo. Su constituyente esencial es la unidad de esfuerzos, pues en eso radica su realización. La coordinación, en ese sentido, se liga a los grupos, no a los individuos y se diferencia en esta dimensión de la cooperación.

compartan el trabajo de llevar a cabo actividades para el logro de objetivos de la institución o empresa.

El concepto de delegar autoridad incluye la idea adicional de asignar responsabilidades y deberes a aquellos que el líder espera que le ayuden para hacer el trabajo, junto con la autoridad para actuar de forma tal que se cumplan esas responsabilidades. La delegación "(. . .) es el proceso por el cual la autoridad se distribuye a través de toda la organización (. . .) pero esa distribución de autoridad no ocurre automáticamente (. . .) es un diseño o plan elaborado por medio del cual el líder hace efectiva su influencia y autoridad (. . .)" (11:6)

La comunicación es un elemento muy importante en este proceso. La autoridad, en un sentido estricto, no se confiere a un individuo por delegación en sentido vertical, sino por consenso.

La comunicación actúa, en ese sentido, como el medio real para hacer posible el acto de delegar, pues permite la transmisión de un mensaje entre el director y su profesor para que éste realice la función que le corresponde.

¿Cómo se delega esta autoridad?

- a. La asignación de tareas o deberes se hace a personas con habilidades de ejecución.*
- b. Se hace con la idea de que el delegado debe cumplir con lo que se le encomienda hacer, además de que debe hacerlo bien.*
- c. Se hace con la idea que el delegado debe cumplir con lo que se le encomienda hacer, además de que debe hacerlo bien. Esa obligación es la responsabilidad que adquiere.*

2. **Autoridad de Posición:** Es la que se da en relación con el puesto de trabajo, antes que con la persona que lo ejerce.

Cuando un profesor o persona de servicio acepta el empleo, no importa en nivel que se trate, de hecho está aceptando la responsabilidad de cumplir con las tareas que se le encomienden o se deriven de la atención de su nuevo puesto de trabajo. Desde el punto del director, cuando éste asigna una tarea, está aumentando su responsabilidad, ya que debe estar atento a su cumplimiento, mediante las normas de seguimiento, evaluación y control que sean más convenientes. Se da también una relación directa entre la responsabilidad y la aceptación de la autoridad, como se explica a continuación.

3. **Aceptación de la Responsabilidad:** Se refiere este concepto al hecho de que cada persona a quién se le da autoridad y responsabilidad debe reconocer que quién se encuentra sobre ella en la línea jerárquica, puede juzgar la calidad de su desempeño. Al aceptar autoridad "(. . .) una persona demuestra su aceptación de responsabilidad. Quién delega autoridad tiene, además, la tarea de evaluar el trabajo de sus subordinados. El requerir que los subordinados presenten sus trabajos para revisión y evaluación, presenta un ejemplo de aceptación (. . .)" (16:35).

Pero el procedimiento aquí descrito requiere no solamente el uso de técnicas de control, sino ampliar el ámbito de influencia de quien tenga autoridad para que haga más efectivo su liderazgo.

4. **Delegación:** La delegación es aquella parte del proceso de organización por medio del cual el director o gerente hace posible que otros

educativo del país y, sobre todo, de la región investigada. Esta estructura, comúnmente, se encuentra de la siguiente manera.

a. DIRECCIÓN

Al estudiar la función de dirección o gerencia, nos referimos al concepto fundamental del trabajo de todo administrador, pues siempre se espera de él una acción directora en el manejo de la escuela a su cargo.

La dirección, como función administrativa, se compone de diversos aspectos, muchos de ellos emanados del campo teórico de la administración, los cuales se ejecutan en el cumplimiento diario de la función.

A continuación se explica el valor de estas funciones.

LA AUTORIDAD. Es una concepción original, se le concibe como “(. . .) el derecho a tomar decisiones y dar instrucciones en realización con el trabajo de otros (. . .)” (14:17).

Mas moderadamente, se define “(. . .) El derecho de guiar o dirigir las acciones de otros y obtener de ellos las respuestas adecuadas, según los objetivos de las definiciones institucionales (. . .)”.

Mas moderadamente, se define “(. . .)” El derecho de guiar o dirigir las acciones de otros y obtener de ellos las respuestas adecuadas, según los objetivos de las definiciones institucionales (. . .)”.

En su aplicación cotidiana, nos encontramos con diferentes tipos de autoridad, corrientemente llamadas de situación o de posición, la cual se explica de la siguiente manera,

1. **Autoridad de Situación:** *Se da en un contexto determinado y solamente existe en el lugar y tiempo de su ocurrencia. Las acciones de dirección se toman para los integrantes de la organización, según se presenten las circunstancias, las condiciones y recursos en el trabajo.*

2.3 ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

En la práctica administrativa nos encontramos con distintos enfoques sobre estructura organizativa de la administración educativa. Así se clasifica,

- a. Según la localización del Poder,
 - 1. Descentralizada
 - 2. Centralizada
- b. Según requisitos básicos,
 - 1. División del trabajo
 - 2. Aceptación de Responsabilidades
- c. Según criterio de especialización,
 - 1. Coordinación
 - 2. Responsabilidad
 - 3. Autoridad
 - 4. Control
 - 5. Balance
 - 6. Continuidad
- d. Según los tipos de organizaciones
 - 1. División según planes y proyectos
 - 2. División fundamental funcional (Distribución de tareas)
- e. Según relaciones humanas,
 - 1. Líneas de Subordinación (Jerarquía)
 - 2. Líneas de Coordinación (Distribución, Descentralización)
 - 3. Líneas de Subordinación – Coordinación (Jerarquía – Descentralizada)

En la estructura organizativa no se puede obviar la influencia y el poder. Aquí se puede observar su punto de origen, seguir ejemplos reales del medio

que al aplicar los procedimientos, es conveniente tener en cuenta lo relevante de cada una de estas concepciones.

Para la realización de una práctica organizativa, el director debe asimilar las consideraciones siguientes,

1. Las partes de una organización obedecen a un objetivo definido.
2. La responsabilidad para realizar un trabajo debe acompañarse de la autoridad para dirigir y controlar los procedimientos correspondientes.
3. En toda institución que deben respetarse y obedecerse,
4. Debe existir una unidad de dirección, a quién corresponda la máxima responsabilidad de dirigir la marcha del trabajo global,
5. El número de subordinados debe limitarse a efecto de coordinar adecuadamente el trabajo,
6. La unidad de dirección debe concretar sus actividades y buscar el consenso y establecer normas de acción,
7. Las labores correspondientes a cada cargo deben limitarse en lo posible, a una sola función principal, para evitar la dispersión de esfuerzos,
8. Los deberes, la responsabilidad y la autoridad inherentes a cada cargo debe definirse con claridad y establecerse por escrito,
9. Las labores similares deben agruparse para lograr homogeneidad en la realización de tareas y actividades,
10. Toda organización es la integración de esfuerzos individuales para lograr la cooperación de sus integrantes,
11. La organización, así, es un conjunto de fuerzas humanas, con sus propias características físicas y psicológicas (. . .) (4:51).

estar constantemente atento a la aparición de otras características, como comportamientos, complejos e inusitados de su personal y de los alumnos, aumento de población, baja, tasa de escolaridad, niveles deprimentes de promoción, repitencia en los primeros años, deserción femenina, etc. (. . .) (16:306)

c. ORGANIZACIÓN

La organización se puede concebir de dos maneras,

1. La Organización como sistema de esfuerzo cooperativo, coordinado, planificado, en forma racional, para que cada uno de sus integrantes conozca de antemano cuáles son las labores a su cargo, así como cuáles son sus deberes, derechos y obligaciones.
2. La organización como determinación y ordenamiento de las actividades necesarias para ejecutar un plan y lograr el objetivo social de la institución. Las actividades deben estar agrupadas de tal manera que puedan ser asignadas a cada uno de los miembros de la institución.

Debe notarse que en la primera concepción se destaca la importancia del factor humano. Este factor “(. . .) es particularmente significativo en las instituciones de tipo educacional (. . .) su fin último es, precisamente, la formación integral del individuo, acción que se realiza en un contexto dominado por seres humanos, profesores, estudiantes, padres de familia, administradores, orientadores (. . .)” (18:128)

La segunda concepción es más pragmática y, por tanto posee mayores implicaciones para la realización de una labor administrativa que se apegue al cumplimiento de planes, programas y proyectos de trabajo, antes que se aboque a la promoción y atención del ser humano, con todas sus características.

Podemos deducir, de la comparación entre ambas concepciones que en la práctica administrativa es muy importante la idea que se tenga de la organización y

2.2 LAS FUNCIONES DEL DIRECTOR EN INSTITUCIONES PRIMARIAS

El trabajo del director de las escuelas se puede clasificar en dos categorías, como proceso mecánico, *Dirigir y Controlar* y como proceso dinámico, *Investigar, Organizar, Distribuir y Coordinar*.

La diferencia entre uno y otro proceso estriba en la forma en que se realiza la acción. Mientras que en el proceso mecánico se hace un trabajo tradicional de dirigir y controlar, el proceso dinámico implica investigación, movimiento, distribución de atribuciones compartidas y atención y ajuste a los cambios que se necesita introducir. Presentamos a continuación algunas funciones.

a. FUNCIÓN DE PRONÓSTICO

Se trata de vaticinar los acontecimientos administrativos. La función de diagnóstico consiste en proyectar el trabajo futuro de las escuelas, según los datos que se tengan a mano sobre la entidad y del sistema educativo en general. Esta función implica, por lo tanto, las políticas que guiarán a la institución, así como identificar necesidades básicas, selección y formulación de objetivos y metas.

b. PLANEAMIENTO

Es parte del proceso administrativo. Se concibe como un proceso en si mismo y se realiza en función de objetivos previamente señalados, tratando de apuntar a las políticas y objetivos consignados en planes operacionales. El planeamiento permite introducir innovaciones en las instituciones educativas. Actúa como función complementaria del quehacer diario del administrador. Es, por tanto, una función estimulante, creativa y renovadora. El administrador en su trabajo de planeamiento, debe prever la ocurrencia de situaciones de conflicto, posibles limitaciones financieras y espacio-temporales. En igual forma (. . .) debe

Concepción Tradicional

- Planeamiento
- Organización
- Dirección
- Control

Concepción Moderna

- Investigación
- Previsión
- Jerarquización
- Planificación
- Organización
- Dirección
- Control
- Evaluación
- Retroalimentación

El administrador de instituciones educativas locales realizan una gestión educativa espontánea. Enfrenta situaciones, organiza los recursos, asigna tareas, supervisa, controla, pero no evalúa, ni mucho menos investiga causas y factores. La tarea directa del director en la región está guiada por metas cortas, contempladas, pero sin decisión y creatividad. El administrador de entidades educativas privadas es un poco más hábil para enfrentar problemas porque los niveles de exigencia son mayores y el imperativo de los resultados deben estar a la vista. En ese sentido John Dwe, educador norteamericano, en situaciones problemáticas de administración introduce los planeamientos siguientes, *¿Cuál es el problema? ¿Cuáles son las alternativas de solución? ¿Cuál es la mejor alternativa? ¿En donde están los recursos? ¿Cuál debe ser la decisión más efectiva?*. En este contexto Dwe reduce el proceso de decisión a cuatro pasos, "(. . .) identificación y definición de problema, incluyendo el planteamiento de un objetivo o criterio apropiado para juzgar soluciones o alternativas. Sigue (. . .) El Establecimiento de un modelo para resolver la situación problemática (. . .) Sigue la selección de recursos, establecimiento de un tipo de control y la aplicación de la solución a la situación que está causando desequilibrio (. . .)" (12:80).

La concepción de la administración, aparece ya explícita en esta definición, *La Administración (. . .) es un proceso dinámico y evolutivo que se adopta e influye continuamente en las condiciones sociales, políticas y económicas y hace uso de ellas para lograr los objetivos que se persigan en la forma más satisfactoria posible (. . .) (6:131).*

La conceptualización de la administración como proceso es realmente nueva y nos ubica en el uso controlado, secuencial y sistemático de los recursos físicos y económicos, para llegar al logro óptimo de los objetivos previamente establecidos.

A esta manera de concebir la administración, debe agregarse la idea de que, siendo una actividad dinámica, coherente, secuencial y sistemática, debe también responder a la participación coherente de la conciencia humana. La administración, en general, involucra a la administración educativa se concibe como un proceso que, en acción supone una serie actividades encadenadas como un conjunto coherente, ejecutadas para obtener los máximos resultados. Vista así, la administración educativa debe tener conciencia de que endereza a la eficiencia, procurando mejorar el sistema a través del uso racional de los recursos.

La acción educativa, así, se refiere a todo el sistema escolarizado, desde la inicial, hasta la superior, con sus características propias y niveles de decisión, acción y complejidad. En cuanto a sus fases internas, debe verse como un todo integrado, que se inicia en el planeamiento, la programación, la organización, la coordinación, el control, la supervisión, teniendo como soporte la investigación y la educación.

Al fin de aclarar el proceso descrito, se presenta un cuadro que resume las fases de la administración educativa, según diferentes tendencias.

b. LIMITES

La investigación no tomó en cuenta el Ciclo de Educación Fundamental CEF – (Párvulos 1°. 2°. y 3°.). Tomó específicamente,

- Ciclo: Educación Complementaria.
- Edades: 10 – 11 – 12 – 13 – 14 años.
- Grados: 4°. 5°. y 6°. Grados.
- Cobertura de Conocimiento: Práctica Organizativa del Director de la Escuela Primaria.

CAPITULO SEGUNDO

2. MARCO TEÓRICO

2.1 LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA, SUS FASES

Los conceptos que se expresas, inicialmente, tienen una base de carácter técnico, referidos éstos a los aspectos fundamentales de la administración, en los que se destacan aspectos como los recursos, el medio, las acciones y lo productos. Entre las definiciones de carácter técnico se pueden señalar las siguientes,

La Administración, “Es el conjunto de principios, técnicas, practicadas aplicadas a seres humanos, que permiten establecer sistemas racionales, de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no es posible lograr” (5:119).

Otra definición, siguiendo ahora un enfoque de proceso, que se aparta de la anterior, señala, *“La Administración se refiere al estudio de los problemas, actitudes, organizaciones, técnicas y programas de acción que pueden aplicarse a la realización de terminados propósitos” (3:132).*

La investigación puntualizó en descubrir este problema, descubrir las causas, así como enumerar y explicar sus efectos, los cuales inciden en la eficiencia de los procesos y en los productos de la escuela primaria en el sector geográfico investigado.

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Derivado de los postulados básicos anteriores, se evaluó el planteamiento siguiente,

¿En qué ha consistido la práctica organizativa del Director en el Nivel Primario, municipio de Jutiapa?

1.4 ALCANCES Y LIMITES DE LA INVESTIGACION

Los alcances de la investigación se enmarcaron en los siguientes rasgos,

- Área Geográfica: Área urbana y rural del municipio de Jutiapa.
- Sector Educativo: Escuelas oficiales del municipio.
- Nivel: Primario.
- Ciclo: Educación Fundamental y Complementaria.
- Edades: 6 – 14 años.
- Etnia: No. Indígenas.
- Cobertura de Conocimiento: Administración del Nivel Primario.

- c. *Formación permanente de administradores sobre procesos administrativos y organizativos.*
- d. *Capacitación sobre procesos de investigación para descubrir, enfrentar y resolver problemas.*
- e. *Descubrir nuevos conocimientos sobre educación y administración.*

Durante el tiempo transcurrido de 1,970 – 1,990 la propuesta se centró en la mejora de programas de formación. Se ensayaron asignaciones de tiempo flexibles para horarios, con una nueva metodología y administración. Fue así como nacieron a la vida instituciones como la **OPIE (Oficina de Planificación e Investigación Educativa)** encargada de la investigación y planificación surge: **USIPE (Unidad Sectorial de Investigación y Planificación Educativa)** encargada de investigar y planificar educación sectorial. Surge También **PEPEM, PEMEP, PRODEPRIR,** y **SIMAC**, las cuales hicieron hincapié en estudios de formación interdisciplinarios , elevar cualitativamente la administración y poner en marcha un proyecto de reorganización de los organismos internos de la escuela y del aula, como el caso de **PRODEPRIR**. La idea fue preparar el staff, a tono con los nuevos enfoques curriculares.

1.2 IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

Se consideró de fundamental importancia investigar la práctica administrativa organizativa del Director, en virtud de que tradicionalmente se perciben en la escuela primaria dos entidades: el profesor y el alumno. El papel del director no se percibe, porque no hay evidencia efectiva y factual de su práctica administrativa y menos de su capacidad para organizar el proceso interno de la escuela primaria.

CAPITULO PRIMERO

1. MARCO CONCEPTUAL

1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

La acción administrativa del director de un establecimiento ha sido intrascendente. Ha estado limitada a procesos de control disciplinario interno, en virtud del abandono en que se ha tenido a este sector de la administración general, pero también del poco interés del mismo por superar sus limitaciones ya evidenciadas.

La evolución de la administración, como materia de estudio, afectó muy poco a la administración educativa, y mucho menos, la escolar. Los departamentos de educación, aún en las universidades, no tuvieron relación con los esquemas escolares de los ministerios de educación en América Latina.

La administración educativa en Guatemala en el Siglo XIX, y principios del siglo XX, fue practicada empíricamente por intendentes o inspectores escolares, cuya tarea preponderante fue asegurar el control social y a la imposición de normas de seguridad. Este comportamiento de la administración se prolongó hasta la década del cuarenta del siglo XX.

En la década de los cincuenta se produce un cambio en la perspectiva de la administración escolar. La Ley Orgánica de la Educación contemplaba los Consejos Escolares, con el fin de proveer una filosofía y política a la práctica administrativa. Entre los objetivos de estos consejos estaban,

- a. *Mejorar los programas de preparación para la formación de futuros administradores y la formación de administradores en activo.*
- b. *Desarrollo de una mayor preocupación por los problemas sociales, a través de un enfoque interdisciplinario.*

El Marco Metodológico comprende los objetivos de la investigación, las variables, la definición conceptual de la variable, los indicadores de la variable, los sujetos y las técnicas utilizadas en la misma.

La Presentación y análisis de los datos, comprende la integración empírica de la investigación y su interpretación respectiva.

El Capítulo Quinto presenta la verificación de la investigación, las conclusiones y recomendaciones.

El Capítulo Sexto contiene un aporte teórico-metodológico, para ejemplificar alguna forma de organización interna de la escuela, sobre todo, en escuelas graduadas del área rural del país.

Al final se encuentra la bibliografía y los anexos.

Se espera que con este informe se inicie la búsqueda de alternativas de solución y enfrentamiento al complejo problema de la Administración y Organización Escolar, causa y efecto de muchas limitaciones en el ambiente educativo guatemalteco.

INTRODUCCIÓN

El avance de la Administración como ciencia y como proceso es relevante e inimaginable. Su desarrollo se debe cada vez más compleja organización del trabajo y al grado de desarrollo de la ciencia.

La escuela, en este sentido, no puede quedarse a la deriva. Debe ser la propulsora de su estudio y de su práctica. No se puede crear un organismo interno, si no se conoce el proceso administrativo investigador.

El informe de Investigación EL DIRECTOR Y SU PRÁCTICA ORGANIZATIVA EN EL NIVEL PRIMARIO, MUNICIPIO DE JUTIAPA, consideró importante responder al planteamiento ¿En qué ha consistido la práctica organizativa del Director del Nivel Primario? Hubo muchas razones para investigar el problema. Una de ellas es la práctica tradicional del director en el manejo administrativo del proceso. Otra de ellas, fue investigar su liderazgo, es decir, la capacidad para ejercer influencia democrática en el contexto de sus relaciones interpersonales. Otra razón fue la de investigar el clima interno del sistema escolar, la ausencia o presencia del estímulo y el reconocimiento.

El resultado de la investigación está plasmado en este documento y conformado de la siguiente manera.

El Macro Conceptual, trata los Antecedentes del Problema, la Importancia de la Investigación, el Planteamiento del Problema, los Alcances y los Límites de la Investigación.

El Marco Teórico contiene los temas siguientes, *La Administración Educativa, Sus Fases; Las Funciones del Director en Instituciones Educativas Primarias, Estructura de la Organización; El Liderazgo del Director de la Escuela, La Organización, Su Importancia y Principios; Problemas de la Organización, El Clima Interno de las Organizaciones Escolares.*

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

Guatemala, Octubre, 2000

INDICE

CONTENIDO	PÁGINA
a. Resultado de la Aplicación del Instrumento de Encuesta aplicado a Coordinadores Técnico-Administradores.	39
b. Resultado de la Aplicación del Instrumento de Encuesta a Profesores.	47
CAPITULO QUINTO	50
<i>5.1 Verificación del planteamiento y objetivos.</i>	50
<i>5.2 Objetivos</i>	50
<i>5.3 Conclusiones</i>	51
<i>5.4 Recomendaciones</i>	52
CAPITULO SEXTO	53
<i>6.1 Propuesta teórico-metodológica</i>	53
BIBLIOGRAFÍA	59
ANEXOS	61

DL

07

T (12791

INDICE

CONTENIDO	PÁGINA
INTRODUCCIÓN	i
CAPITULO PRIMERO	1
1. MARCO CONCEPTUAL	1
1.1 <i>Antecedentes del Problema</i>	1
1.2 <i>Importancia de la Investigación</i>	2
1.3 <i>Planteamiento del Problema</i>	3
1.4 <i>Alcances y Límites del la Investigación</i>	3
CAPITULO SEGUNDO	4
2. MARCO TEÓRICO	4
2.1 <i>La Administración Educativa, sus Fases</i>	4
2.2 <i>Las Funciones del Director en Instituciones Educativas Primarias</i>	7
2.3 <i>Estructura de la Organización</i>	10
2.4 <i>El Liderazgo del Director en la Escuela</i>	18
2.5 <i>La Organización, su Importancia y Principios</i>	22
2.6 <i>Problemas de la Organización y Administración Escolares</i>	25
2.7 <i>El Clima en la Organización</i>	31
CAPÍTULO TERCERO	34
3. MARCO METODOLÓGICO	34
3.1 <i>Objetivos</i>	34
3.2 <i>Variables</i>	35
3.3 <i>Población y Muestra</i>	36
3.4 <i>Instrumentos</i>	37
3.5 <i>Técnicas de Recopilación de Datos</i>	38
CAPÍTULO CUARTO	39
4.1 presentación, análisis e interpretación de resultados.	39